

# **Why is staff turnover an issue for Humanitarian Organisations and what are the strategies to this matter?**

**Bachelor Project submitted for the Bachelor of Science HES in Business  
Administration with a major in International Management**

**Dimitri SCIBERRAS**

Bachelor Project Advisor:  
**Aurélie LAFORET, HEG Professor**

**Geneva, the 12<sup>th</sup> January 2015**  
**Haute école de gestion de Genève (HEG-GE)**  
**Économie d'entreprise (International Management)**



## **Declaration**

This Bachelor Project is submitted as part of the final examination requirements of the Geneva School of Business Administration, for obtaining the Bachelor of Science HES-SO in Business Administration, with major in International Management.

The student accepts the terms of the confidentiality agreement if one has been signed. The use of any conclusions or recommendations made in the Bachelor Project, with no prejudice to their value, engages neither the responsibility of the author, nor the adviser to the Bachelor Project, nor the jury members nor the HEG.

“I attest that I have personally accomplished this work without using any sources other than those cited in the bibliography. Furthermore, I have sent this document by email, to the address supplied by my adviser, for analysis by the plagiarism detection software URKUND ([http://www.orkund.com/int/en/student\\_gorsahar.asp](http://www.orkund.com/int/en/student_gorsahar.asp)). ”

Geneva, the 12<sup>th</sup> January 2015

Dimitri SCIBERRAS

## Acknowledgements

I would like to thank my advisor Mrs Aurélie LAFORET for her support and collaboration through my work. I would also like to thank Mr Alexandre CABOUSSAT, teacher and Director of the Department in International Business Management at the Haute Ecole de Gestion, for putting me in touch with people working in the humanitarian sector.

A special thanks to Mrs Dominique THIERRY, Kannon Consulting's CEO ; Mrs Marie-Solène PHAM, Sentinelles' employee ; Mr François-Emmanuel CAPPUS, International Committee of the Red Cross's advisor in professional development; Mrs Alice MAEDER-WITTMER, Caritas's head of human resources; Mr Fredy RYTZ, HEKS/EPER's director of human resource; Mr Steven FRICAUD, Terre des Hommes' head of emergency unit; Mrs Camile DARDE, Action contre la Faim's responsible of recruitment and Mr Alexandre DARCAS, Première Urgence – Aide Médicale Internationale's responsible of recruitment, who I had the chance to interview. They gave me the opportunity to have not only interesting, but as well excellent qualitative data regarding the reasons that encouraged humanitarian organisations to address staff turnover and their strategies to reduce it.

I would also like to send all my gratitude to those who took on their free time to read and review my work, and all who helped me throughout the writing process of my thesis.

Final thanks to my family and close friends for their support and patience throughout the writing process.

# Executive Summary

Since many years, staff turnover has been a major concern for humanitarian organisations. This complex issue increases stress, generates loss of institutional memory, and affects the quality of the programmes. The lack of qualified and experienced profiles that organisations have to face adds more weight to the concern. However, staff turnover has positive consequences too. In fact, it allows humanitarian organisations to acquire new skills and ideas to keep up with the change that operates in the sector.

The objective of this thesis is to understand what have encouraged humanitarian organisations to address this concern and their strategies to reduce it. Few literature reviews are available in contrast to private sector on the same matter. Therefore to obtain information interviews were conducted with several humanitarian organisations. The results show that for most of them turnover is an issue and they have implemented strategies to retain their employees, which focus on organisational factors mainly. Furthermore, the results outline the main reasons for organisations to tackle the turnover and bring to light why the issue is so complex.

Although for most of the organisations interviewed staff turnover is a concern, there are still improvements to do. Recruitments should be update and broaden while local staff taking more into consideration. Finally, this issue cannot be solve only by measures implemented from humanitarian organisations. Some stakeholders have their role in this matter, and should be aware of that.

# Contents

<b>Declaration</b>	<b>i</b>
<b>Acknowledgements</b>	<b>ii</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>iii</b>
<b>Contents</b>	<b>iv</b>
<b>List of Figures</b>	<b>vi</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1. Immersion into staff turnover</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Defining employee turnover</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Influencing factors</b>	<b>5</b>
1.2.1 <i>Environmental factors</i>	6
1.2.2 <i>Programme factors</i>	6
1.2.3 <i>Organisational factors</i>	7
1.2.4 <i>Personal factor</i>	8
<b>1.3 Consequences</b>	<b>9</b>
1.3.1 <i>Negative consequences of turnover</i>	9
1.3.2 <i>Positive consequences of turnover</i>	10
<b>2. Staff turnover in humanitarian organisations, why is it an issue?</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Interviews</b>	<b>13</b>
2.1.1 <i>International Committee of the Red Cross (ICRC)</i>	14
2.1.2 <i>Caritas Switzerland</i>	16
2.1.3 <i>HEKS –EPER</i>	16
2.1.4 <i>Salon des Métiers de l'Humanitaire</i>	16
<b>2.2 Results</b>	<b>19</b>
<b>3. Solutions and strategies implemented to reduce staff turnover</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Interviews</b>	<b>22</b>
3.1.1 <i>International Committee of the Red Cross (ICRC)</i>	22
3.1.2 <i>Caritas Switzerland</i>	25
3.1.3 <i>HEKS –EPER</i>	25
3.1.4 <i>Terre des Hommes Suisse (TdH)</i>	26
3.1.5 <i>Action contre la Faim (ACF)</i>	27
3.1.6 <i>Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI)</i>	28
<b>3.2 Results</b>	<b>29</b>
3.2.1 <i>Similar strategies</i>	30
3.2.2 <i>Different strategies</i>	32
3.2.3 <i>Measures for local staff</i>	33
<b>4. Discussion</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Main reasons to address turnover issue</b>	<b>35</b>
4.1.1 <i>Costs</i>	36
4.1.2 <i>Competition</i>	37
4.1.3 <i>Knowledge Management</i>	37

4.2	Strategies to reduce staff turnover .....	38
4.3	Limitations of the research .....	39
4.4	Improvements.....	39
4.4.1	<i>Updating recruitment tool</i> .....	40
4.4.2	<i>Retain local staff</i> .....	40
4.4.3	<i>Broaden recruitment pool</i> .....	40
	Conclusion .....	41
	Bibliography .....	43
	Appendix 1.....	46
	ICRC Questionnaire (in French) .....	46
	Appendix 2.....	54
	Caritas Questionnaire.....	54
	Appendix 3.....	55
	HEKS/EPER Questionnaire (in German).....	55
	Appendix 4.....	57
	TdH Questionnaire (in French) .....	57
	Appendix 5.....	60
	ACF Questionnaire (in French).....	60
	Appendix 6.....	63
	PU-AMI Questionnaire (in French) .....	63

## List of Figures

Figure 1 Understanding staff turnover .....	4
Figure 2 Factors behind staff turnover in the humanitarian sector .....	5



# Introduction

Staff turnover has always been a major concern for humanitarian organisations. The increase in turnover has several negative consequences: it affects the quality and the well-going of programmes they provide, increases stress towards their remaining employees and generates loss of institutional memory. The difficulty for organisations to acquire qualified individuals adds more weight to the concern. There are not many studies regarding this matter as compared to the private and public sector.

However, most humanitarian organisations welcome a degree of staff turnover. It brings to them new ideas and skills to keep up with the change that operates in the sector. It allows as well more flexibility in relocating staff and encouraging competencies transfer. It can also be used as an opportunity to develop staff through various assignments (HPN, 2006). Furthermore, according to Doctors Without Borders France, staff turnover with high rate insure dynamism within the organisation. It can be also seen as a way to fight work overload and burnout. Finally it provides credibility by guaranteeing impartiality and neutrality of the organisation (People in Aid, 2008).

The situation that humanitarian organisations face with staff turnover is quite complex. In the few publications I read and discussions I had with professionals from humanitarian aid, they all tend to confirm the situation described above. While it is easy to understand the reasons for such a high rate of staff turnover, it is difficult when trying to understand the reasons that have encouraged humanitarian organisation to tackle this issue. In fact, if there are abundant researches on employee turnover issue, their focus is mainly on private and public companies. The few publications I read about humanitarian sector focus either on the factors that influence staff turnover or on strategies that can be implemented to reduce it. But none of them tried to address the reasons for humanitarian agencies to tackle this issue in the last decades.

The scope of this paper is to understand why staff turnover is a major concern for humanitarian organisations. Beside the fact that this issue generate important costs (separation costs, recruitment costs, training costs, and other indirect costs), there might have other reasons that have raise awareness about it. Listed below are some hypotheses:

- Decrease in quality of the services provide to the people in need
- Competition among organisations due to shortage of qualified individual
- Loss of institutional memory
- Increase of costs
- Decrease of monetary funds
- Image and reputation of the organisation

The second part of the paper will focus on reducing staff turnover. This part will concentrate on the different strategies implemented by humanitarian agencies to recruit and retain their employees. The purpose is to make comparison of those strategies among other organisations and to see their similarities and differences. Finally, based on publications about staff turnover in humanitarian domain, I will compare what they propose in terms of strategies for humanitarian agencies and what these organisations are actually doing.

My research is based on different literature reviews on staff turnover issue from a private and humanitarian sector perspective. It is also based on qualitative interviews conducted with people from several humanitarian organisations and working especially in the Human Resource department.

At the end of this work, I will make observation on the current situation for humanitarian organisation regarding the issue on staff turnover.

Note that humanitarian institutions employ various occupations, which makes the term “aid worker”, or similar terms, a broad concept that can be applied to medical doctors, technicians, administrative personnel and humanitarian affairs officer (Brooke & McConnan, 1997). Furthermore, when talking about aid workers, there is no indication if they are expatriate or local but most of the researches were analysing data from expatriate workers.

# 1. Immersion into staff turnover

If people entering and leaving an organisation is common in any business, it impacts organisations on several aspects. To understand that, it is important to outline the differences between positive and negative employee turnover. In addition to this, understanding the factors that influence turnover is also primordial. Only after all those explanations, I will be able to address the consequences of staff turnover towards humanitarian organisations.

This chapter will first look at the definition of staff turnover, the method to calculate it, and its limitations.

## 1.1 ***Defining employee turnover***

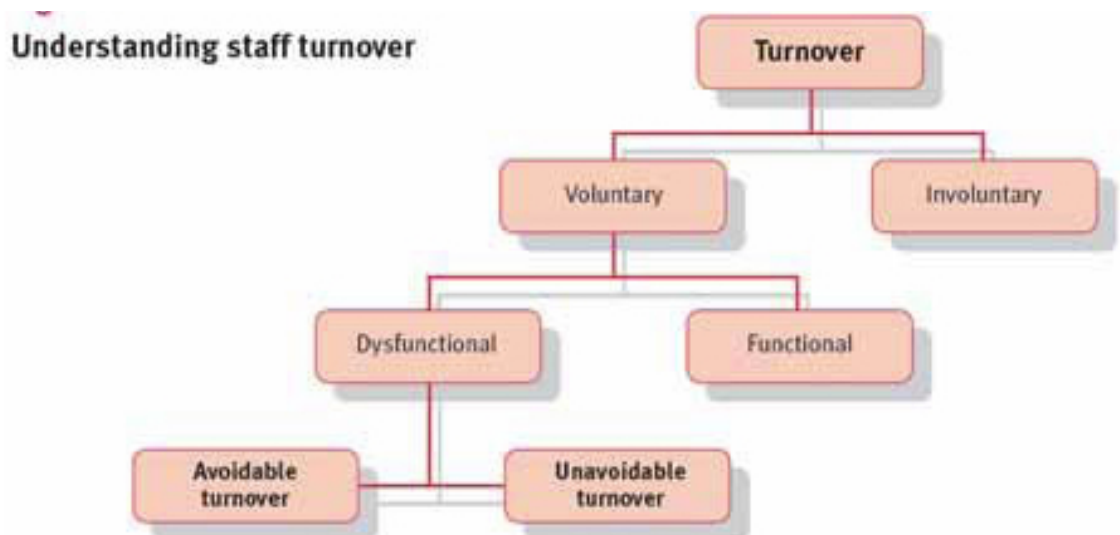
Employee turnover refers to the total number of employees leaving the organisation into a given period. It is widely calculated with this formula:

$$\frac{\text{Total number of leavers over period}}{\text{Average number of staff employed over period}} \times 100$$

Despite being a quite simple calculation, this formula has some limitations. It considers all leavers without making differences people leaving due to lay-off, retirement or their choice. However, the formula excludes people leaving at the end of their fixed-term contract. Furthermore, this indicator does not reflect the rotation, within the organisation, of the staffs among several projects. The calculation, which might be useful as a benchmark, provides little help to identify accurately the issues within the agency (HPN, 2006, and People in Aid, 2008).

To address the issue, an organisation should focus on the part of turnover that is of real concern by distinguishing between voluntary and involuntary turnover (employee choice or employer decision). Then voluntary departures are distinguished between functional and dysfunctional. The latter is divided by unavoidable turnover, which the employers have no influence, and avoidable turnover that should be the part focusing by organisations as illustrated in Figure 1 (HPN, 2006).

**Figure 1:** Understand staff turnover



Source: Rodger Griffeth and Peter Hom, *Retaining Valued Employees* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

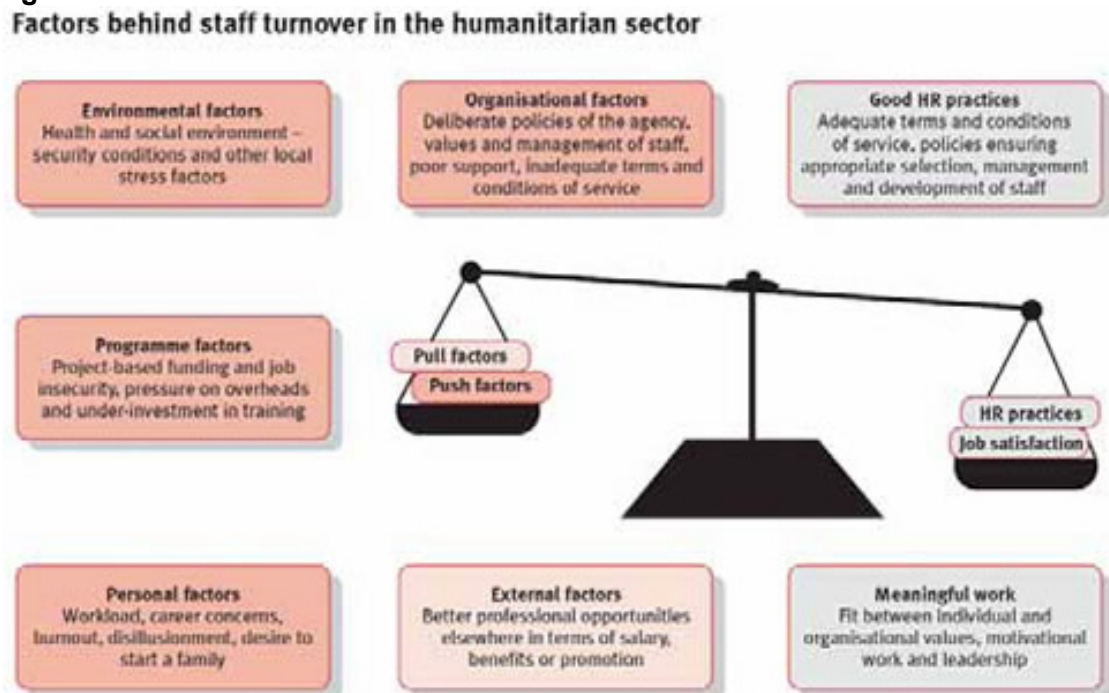
Source: Rodger Griffeth and Peter Hom, *Retaining Valued Employees* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), see in Humanitarian Practice Network (2006: 2)

Another question that might rise when addressing staff turnover is when shall we consider turnover harmful for an organisation? Well, it is impossible to provide an answer because not all departments within an organisation have the same vision towards turnover. Some might consider a high level normal while others define a low level already harmful for them. At the same time, level zero of voluntary turnover is not reachable and not wanted for an organisation (People in Aid, 2008). In fact, having such level means that the agency is retaining employees who no longer have motivations towards their work and the institution (HPN, 2006).

## 1.2 Influencing factors

According to Fawcett (2003) “[t]he most stressful events in humanitarian work have to do with the organisational culture, management style or operational objectives of an NGO or agency, rather than external security risks or poor environmental factors.” Workers from humanitarian agencies have already an idea of what they are getting into when starting this career. They know that at some points they will have to face gun shot at night, lack of electricity and dirty clothes. But they are probably not aware that they might face issues regarding agency politics, inconsistent management styles, lack of teamwork, and contradictory or misinformed organisational objectives. Leading to burnout or physical collapse due to a background of chronic stress and pressure created by these factors combined together (Fawcett, 2003, and HPN, 2006).

**Figure 2:** Factors behind staff turnover in the humanitarian sector



Source: Loquerico et al. HPN Network Paper, No 55, June 2006.

Source: Humanitarian Practice Network (2006: 6)

There are different factors that cause staff turnover. They are composed of two types, the “push” factor, which lead individual to look for another job due to, for instance, poor working conditions, and the “pull” factor, which attract worker towards another institution because they offer a better salary or better social benefits (HPN, 2006). As shown in Figure 2, we can classify those factors into different factors:

- Environmental factors
- Programme factors
- Organisational factors
- Personal factors

### **1.2.1 Environmental factors**

Emergency work, due to their nature and context, can give rise to a wide range of potentially stressful environment factors. The situation can be totally different from one country to another. Aid workers operating in a country where a natural disaster just hit will be facing a more pleasant working condition than workers operating in a warfare region (HPN, 2006). Nonetheless, for humanitarian workers security issues and harsh living conditions are common stress factors. A research suggests that 5% to 10% of aid workers suffer from post-traumatic stress disorder (PTSD). Between 30% and 50% suffer from moderate to severe levels of emotional distress, and 40% are at high risk of burnout (Salama and McCall, 1999; Salama, 1999; McKay, Cripe, and Forrence, 2005).

Facilities that are provided by organisations towards their workers are often better than those enjoyed by the local population. But generally speaking, comfort is still limited. In 2004, the ICRC did a survey, which two-thirds of respondents reported that quality of life had a strong or moderate weight on their decision to leave the institution. In general, ICRC conclude that, despite the fact that stress did not appear to be the main cause for staff departure, it had an influence on the decisions of many workers.

### **1.2.2 Programme factors**

HPN (2006) had conducted interviews that outline the feeling of contradiction of several people towards donors. In fact, they are becoming more demanding for reporting, accountability, and transparency, but are reluctant to accept the increased overheads

that come along. Ian Smilie (2003) has criticised the policy of short-term funding cycles. He persuades that this does not reflect the “cost of doing business”. Therefore, the opinion that training, evaluation, research and publications are luxuries is strengthened, while under-investment in staff development stimulates high turnover.

Job insecurity can be quite discouraging for employees since they need to find a new position almost every year, and presumably with a new organisation, due to the reliance on short-term contract linked to funding. However, this should be not use as an excuse from agencies to offer short-term contract based on short-term funding cycles, even if it pushes towards it. There are still some organisations that propose longer-term contracts. But instead, agencies should focus their effort on the quality and effectiveness of HRM and practices could be improved without tremendous expenditure costs (HPN, 2006).

### **1.2.3 Organisational factors**

Turnover levels can increase due to several factors regarding organisations’ structure. Some issues can be related to people management, others to organisation culture, workforce planning, or even recruitment practices (HPN, 2006).

Human Resource Management is very important. Weak or non-existent structures, systems and processes appear to significantly increase voluntary turnover. Specific aspects of employment have to be considered as well. For instance, reviewing the reward strategy to ensure competitiveness, equitability, and more importantly transparency towards the reward system. Institutions have to reflect on how their workers are managed on a daily basis. Employees would probably leave the organisation if they feel not well managed, respected, or supported by their manager (HPN, 2006).

A perceived lack of support from employees can lead to complaints against their manager. The responsibility of field managers is not always clearly expressed when mentioning support and capacity-building. They may think that is not under their responsibility. As often observed, field managers have more a technical background in

engineering or medicine for instance and less in management. So it is common to see people with managerial responsibilities without have been trained to perform with the additional tasks involved. Even if it is not the case, managers have already so much work to do that providing support or mentoring is clearly not a priority (HPN, 2006).

The culture of an organisation can be very important when determining employees' motivation. A survey made by People in Aid shows that people respond particularly well to an organisation that is learning or innovative, and are more likely to stay and perform well. Inversely an organisation that poorly adapt to change or failed to learn from its previous experience will encounter more voluntary turnover (People in Aid, 2008).

There are other organisational factors to consider such as size and recruitment practices. Regarding size factor, smaller agencies face some issues related to retaining their workers due to the lack of career prospects. Furthermore fewer resources are available to them to build staff loyalty (People in Aid, 2004). Concerning recruitment practices, it is important that the selection of potential candidates "match" within the organisation's values. When hiring that fail to fit into the organisation cultural, it can bring the employee to prematurely end his contract. Although organisations have conscious of this, they often have to make a compromise due to the pressure to quickly replace a position (HPN, 2006).

#### **1.2.4 Personal factor**

Among the most important personal factors influencing people's work decisions are a desire to start a family, or existing family commitments. Generally, for expatriate workers having family responsibilities are incompatible with being a humanitarian worker (HPN, 2006). In the ICRC survey, one in four of the respondents, for instance, said that social life was an important influence on their decision to leave the organisation, and balance between private and professional life was mentioned by 55%. In another survey conduct by People in Aid in January 2006 among 111 humanitarian workers, shows some similarity regarding their personal and social life. 59% of them feel that their professional life is taking over their personal life.



For people beginning their working lives, and especially for first-time expatriate workers, a commitment towards humanitarian agency is more a short-term decision, rather than a career path. It can be a way to experience different culture, while being useful and doing something meaningful. However for people with previous work experience, especially for people with technical knowledge such as doctor, they need to have constant training. Staying abroad too long can be harmful for their career back home.

### **1.3 Consequences**

Until now, discussions about staff turnover were more on the negative side. However, there is a positive side of it as well. As previously mentioned, retaining employees who no longer have motivations towards the organisation is detrimental.

#### **1.3.1 Negative consequences of turnover**

When speaking about the consequences of voluntary turnover, it can be address in terms of direct and indirect costs. The direct cost is easier to calculate since it is more “tangible”. It includes separation costs, recruitment costs, and induction costs. On the other hand, indirect cost is quite difficult to estimate and often neglected. It includes excessive workload leading to stress, poor staff morale, but as well unfilled positions that result in a lack of continuity and delays in projects, and a loss of institutional memory (Tirfe, 2007).

##### ***Direct costs***

Direct costs can be divided into three categories: separation costs, recruiting costs and training costs.

**Separation cost:** The costs associated with termination are the time spent on exit interview, evaluation and administrative procedures for employees leaving the organisation (HPN, 2006).

**Recruitment and selection cost:** The cost of the recruitment process includes advertisement of the position, screening, interviewing, selecting applicants, and medical checks. It can be a long process, especially if the organisation is looking for a specific candidate. Seeking for a specific profile may as well incur additional cost as the organisation may go through a head hunter. However, the cost of recruitment can decrease when hiring an employee within the organisation (Tirfe, 2007).

**Training cost:** It can be an expensive process, perhaps the most expensive and most visible direct cost (Seavey, 2004). When hiring a new employee his deployment related costs include travel, visas, vaccines, and most organisations expect a certain time dedicated to induction. During this time, managers will have to assist the newcomer, while the organisation will have to pay a salary for work that is not directly concerning a project (HPN, 2006).

### ***Indirect cost***

Staff turnover has several indirect costs even if it is difficult to measure it. One of them is the loss of institutional memory. Along with it, the performance of the team might decrease due to additional work to perform until a new employee replaces the vacant position and be operational (HPN, 2006). In addition, turnover effect can lead to emotional and physical stress to the remaining team (Seavey, 2004). Turnover requires steady adaptation to various personalities and working styles. And at a certain point, people from the organisation might questioned themselves for staying behind and continuously training new workers. Their morale will be affected as well as the social and communication structures of the institution. In fact, people might be less willing to investing time in building relationship with new comer if they know that he stay will be short (HPN, 2006).

### **1.3.2 Positive consequences of turnover**

Turnover can also have positive outcome. It can increase the performance of an organisation with the arrival of new ideas and skills from the new employees. In fact, without turnover the organisation might fail to meet the change in the sector and as a result lead to the death of the institution (Staw, 1980).

Staw (1980) mentioned as well that turnover could reduce conflict when nothing else has provided a solution.

Staff turnover, especially in a small company, increased mobility and opportunity for advancing career for remaining worker. This applies as well when an organisation does not have financial capacity to expand (Staw, 1980).



## **2. Staff turnover in humanitarian organisations, why is it an issue?**

In this section, thanks to the information collected from various organisations, I will be able to show the reasons that have encouraged humanitarian agencies to address the problematic of staff turnover.

### **2.1 Interviews**

During the research, over a dozen of humanitarian organisation were contacted. The purpose was to obtain interviews in order to have qualitative information. The advantage of conducting interviews is that it deepens some aspects enumerated during the discussion. Initially, the goal was to get, at least, two interviews<sup>1</sup>. Unfortunately, only one organisation responded favourably to my request, which is the International Committee of the Red Cross (ICRC). However, if organisations could not be available for interviews, they were asked to respond to the questionnaire by email or by a telephone interview. Two organisations, Caritas Switzerland and HEKS/EPER, answered to the questionnaire via email.

On the 29<sup>th</sup> and 30<sup>th</sup> November, an event, called “Le Salon des Métiers de l’Humanitaire”, was held in Annemasse (France). This event aims at informing the public on issues and commitment on international solidarity, with the help of 60 exponents (Training Organisations, NGOs, International Organisations, etc.) from Switzerland and France and with conferences and workshops (Salons des Métiers de l’Humanitaire, 2014). Four organisations allowed me to interview them. Those agencies were Action contre la Faim France (ACF), Terre des Hommes Switzerland (TdH), International Rescue Committee (IRC), and Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI).

In addition to the interviews and questionnaires, I had the opportunity to discuss with two representatives about staff turnover in humanitarian organisations. One of them is a UN consultant, which wanted to remain anonymous. The other person works for a NGO called Sentinelles. The discussions were interesting and helped me confirm some hypotheses. Furthermore, thanks to these conversations I was able to get literature reviews along with the results.

---

<sup>1</sup> In this paper, the definition of interview is an appointment with an organisation that is aware of the subject that will be discuss

### **2.1.1 International Committee of the Red Cross (ICRC)**

The totality of the interview with International Committee of the Red Cross can be found in annexe 1. However, in this section the interview focuses only on the reasons that encourage ICRC to deal with staff turnover.

Mr François-Emmanuel Cappus, who is Advisor in Professional Development, helped me to obtain the required information by answering to the interview at his office.

Before going into the details on the reasons, Mr Cappus wanted to explain the historical and contextual evolution of ICRC's employees. In fact, it is important to know that until the 80s, ICRC was sending only Swiss people on the field. This is because operations were not numerous. The organisations needed fewer employees, therefore the pressure on the recruitment pool was lower. At this time, ICRC could allow to propose humanitarian missions of two years to its employees. Then, these people left the organisation to pursue a standard career and return to their daily life.

However from the 80s and 90s, the number of conflicts increased. It increased so much that the recruitment pool and this method of hiring and letting go so quickly became unbearable. In addition, it started to have the notion of professionalization of humanitarian professions. In fact, at this time, ICRC was only interested to have academics people. If they had two years of professional experiences, it was a plus. Therefore, people could no longer only volunteer full of good will and with some intellectual backgrounds to leave for a mission. The organisation realised that more technicians and specialists had to be hired. Since this people could not be found in Switzerland, the first step was to open those professions to non-Swiss. The second step was to open the delegate positions to non-Swiss citizens. Finally, executive positions were open to non-Swiss. Only the Assembly remains entirely Swiss by status.

Then, there was this notion that this specialise interventions and more numerous lasted longer. And therefore, ICRC needed continuity in its operations. To achieve this, the organisation had to change their employee management from a short-term management to a more long-term one. It is at this moment that the notion of staff turnover became relevant to ICRC. In fact, like any international company, when it comes to ensure the quality of the operations, ICRC must find some practices to keep and motive technical staffs that work in difficult conditions.

ICRC was willing to address staff turnover issue for several reasons according to Mr Cappus. One of them, it is that recruitment becomes more difficult due to the current humanitarian context. There are constraints and requirements stronger than before on the profiles recruited. In fact, during the 90s, organisations could easily send a white woman from a Western colonial power to an Arabic country. Today, it is more difficult. Mr Cappus gives an example by saying:

*“To work in Mali, the candidate must; speak French, not to be French, be a Muslim, be a man, and not to be Malian. So this excludes; French women, people who cannot speak Arabic, people who have a certain number of passports. These kinds of constraints can be tremendous in certain countries. I have in mind a country where they refuse 80 nationalities.”*

So, ICRC can have perfect profiles but would not be able to send them to some countries due to the complexity of the situation. In these conditions, the organisation has to manage staffs that are not very mobile. Yet, it is the mobility that allows ICRC to keep all these interventions. Despite its reputation and the number of candidatures that ICRC receives, recruitment is not easy and that makes more important staff retention.

Then, another reason for ICRC to be concerned with the problematic is the pressure felt due to the competition. However, this pressure is more attributed for local employees than international ones. Until now, the strategy of ICRC, like other organisations, was to pay their salaries a little bit higher than the median salaries. Knowing that with these conditions, the organisation exposes their local employees to be attract by other agencies with a higher salary. For international employees, the competition is less a concern. They benefit from a strong introduction programme that strengthens the feeling of belonging to ICRC. Thus employees will be less tempted to leave the organisation.

Finally, another concern regarding turnover issue is the risk of loss of institutional memory, especially nowadays with all the big evolutions that is occurring. With this instability, it is clear that many employees are thinking to leave the organisation.

### 2.1.2 Caritas Switzerland

In annexe 2, the totally of the questionnaire can be found with the answers.

- 1) What are the reasons for humanitarian agencies to see staff turnover as an issue and since when? When did they decide to tackle this issue and why?

Ms. Alice Maeder-Wittmer, head of Human Resources at Caritas Switzerland, answers to the question by saying:

*“Caritas has quite a high level of turnover since few years. When I came (three years ago) I realised, that this level should decrease and not increase. We decided to tackle the turnover since 2 years. The main reasons: We have a lot of work with engaging, boarding-on and making new staff familiar with the organisation. Knowledge Management is a challenge.”*

### 2.1.3 HEKS –EPER

The questionnaire with the answers in German is in annexe 3.

- 1) What are the reasons for humanitarian agencies to see staff turnover as an issue and since when? When did they decide to tackle this issue and why?

Mr. Fredy Rytz, who is Director of Human Resources at HEKS/EPER, responds to the question above with:

*“The fluctuation in the area of humanitarian aid and development cooperation is generally not a problem. Regarding this fluctuation, it varies at its usual manner for the permanent staff in Switzerland and the local employee but for expatriate workers, the rate of staff turnover is high. However, this is linked to the fact that the working contracts at HEKS/EPER are referred to specific projects that are limited during the time (From 6 months to 2 years). While this drives fluctuations, it is perceived useful for the operations.”*

### 2.1.4 Salon des Métiers de l’Humanitaire

On Saturday 29<sup>th</sup> November, I spent the whole day at the “Salon des Métiers de l’Humanitaire”. The purpose was to ask questions to different organisations on the problematic of staff turnover within the humanitarian aid sector. Four agencies were



willing to respond to my request. Based on the questionnaire that can be found in annexes 4,5, and 6, I interviewed Terre des Hommes (TdH), Action contre la Faim (ACF), Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI), and International Rescue Committee (IRC). All these organisations gave the authorisation to be recorded during the interview.

It is important to note that interviews were conducted in French and so the transcription of the answers in annexes 4,5, and 6.

#### **2.1.4.1 Terre des Hommes Suisse (TdH)**

Mr Steven Fricaud, Head of Emergency Unit at TdH, was interviewed about the problematic of staff turnover within the organisation of Terre des Hommes. About the question that triggered humanitarian agencies to find solutions on this issue, Mr Fricaud mentioned several reasons. One of them is that there is a real desire to retain people. Not because they are great, but for the reason that we have invested on them. In fact, they are trained and followed by the organisation. And as well, they acquired and developed a cultural identity of the organisation. In other words, they are the representatives of the organisations, which is really important for any organisations. Otherwise, organisations would have to reconstruct the whole process, which takes time and a lot of energy.

Another reason is that there is a strong competition within the humanitarian sector, and not only among NGOs as well with UN organisations. In fact, in the last decades the humanitarian sector has experienced an enormous development with the professionalization of its operations. Causing a shortage of qualified individuals and people with experiences in the sector.

Mr Fricaud evoked as another reason the by donors. The staff turnover of international workers and local employees is linked and dependant with the project's funding

#### **2.1.4.2 Action contre la Faim (ACF)**

Mrs Camille Darde, who is in charge of recruitment at ACF, was interviewed about staff turnover issue in humanitarian organisations. For the question regarding the various reasons that might encourage her organisation to address the concern, she mentioned two main reasons: the costs and the competition.

For the competition, she said:

*“We cannot perhaps talk about competition among NGOs but we all know that we are looking for the same profile. And so, how to differentiate ourselves? How to give to the people the desire to stay with ACF and not to go to another organisation? If they want, it is great for them, but for us it adds difficulty for the recruitment. That is why we try to the best to offer them some stability.”*

Mrs Darde explains that AFC proposes approximately two weeks of training to prepare the departure, which is entirely supported by the organisation. It would have a negative outcome for the organisation that has invested money to train the employee if the latter switch to another humanitarian organisation.

#### **2.1.4.3 Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI)**

Mr Alexandre Darcas, who is in charge of recruitment at PU-AMI, was questioned on the problematic discussed in this thesis. According to him, there are no specific reasons for humanitarian organisations to address staff turnover issue. They always wanted to retain their employees. However, this issue has a cost to bear for organisations.

In fact, Mr Darcas said that:

*“Staff turnover is undergoing, acquired and integrated. The fact of desiring to compensate it is, in my opinion, not really a policy. People feeling better on the field and knowing that they will stay shorter is a fact. Wanting to make people stay longer depends on the contexts. Turnover is more address at the headquarter than on the field.”*

Mr Darcas mentioned the professionalization of the sector with the wish that the resources feel better and evolve within the organisation. Due to the technicality asked by donors or by the humanitarian needs that become more complex, the supports from headquarter has to be more precise and complete.

Finally Mr Darcas spoke on the fact that is quite recent that companies start to calculate the costs of turnover in order to limit it.

## **2.2 Results**

The interviews conducted show various results regarding the reasons that encourage humanitarian organisations to approach staff turnover issue. Firstly, all these organisations welcome a certain degree of turnover. In fact, they operate in difficult conditions such as warfare, natural disaster, and epidemic contexts. Leading employees to work for a short-term period for these organisations due to the harshness of their mission.

Although they welcome a certain level of staff turnover, most of the humanitarian organisations interviewed mentioned that they considered it as an issue and that it should be reduced. Only two organisations do not consider staff turnover as an issue, HEKS/EPER and Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI). In fact, for HEKS/EPER the high rate of staff turnover for expatriate workers is because working contracts are linked with projects that are limited during the time but this rate is perceived positively for their operations. PU-AMI considers staff turnover not an issue because it is well undergone and integrated in their employment management. However, turnover generates costs for the organisation.

For the other humanitarian organisations that perceive staff turnover as an issue, they have various reasons to tackle the concern. Some reasons are mentioned by several organisations, while others are just reported by one.

The reasons that come more than once are the costs, the competition, and the risk of loss of institutional memory. While the reasons reported only by one organisation are the difficulty of recruitment and the donors.

- Cost is a reason to address turnover for Terre des Hommes (TdH) and Action contre la Faim (ACF). These organisations give this reason due to the investment made towards their employees through training program when an employee enters into the agency and through development program.

- Competition among NGOs and UN organisations is a reason given by International Committee of the Red Cross (ICRC), Terre des Hommes (TdH), and Action contre la Faim (ACF). They are facing a shortage of qualified and experienced people in humanitarian sector. This shortage is due to that in the last decades the sector has evolved towards a professionalization in the sector. In addition to this lack of qualified people, these organisations are looking for the same profile. However, for ICRC the competition is more a concern for their local employees. They are attracted by others organisations that offers a higher salary. Mrs Pham, who works at Sentinelles, made the same observation. She mentioned that competition is an issue especially for her organisation since 99% of their employees on the field are local. The local employees are attracted by other organisations that pay a better salary with additional benefits.<sup>2</sup>
- The last reason that is given by several organisations is the risk of loss of institutional memory. ICRC, Caritas Switzerland, TdH, and ACF mention this reason.
- ICRC was the only organisation to mention the difficulty of recruiting as one reason to address turnover issue. This complication of recruitment is due to the current humanitarian context. Certain profiles cannot be sent in certain context due to their nationalities, skin colour, gender, etc. Restraining then the internal mobility of their employees, which is one of the strength of ICRC.
- Finally, TdH evokes donors as the reason to address turnover concern. In fact, it is linked and dependant to project's funding. Same observation has been made from the discussion I had with the UN consultant. She mentioned that donators give less money and ask more accountability, which make more difficult the continuity of the projects.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Telephon interview with Mrs Marie-Solène Pham on the 15th November 2014

<sup>3</sup> Discussion on the 8th December with UN consultant



### **3. Solutions and strategies implemented to reduce staff turnover**

This section will focus on the solutions and strategies implemented by humanitarian organisations to face and decrease staff turnover. The information needed were obtained through interviews with several humanitarian agencies. Then, all results found with interviews are analysed in the results part.

In the results part, the analysis will consist of knowing what strategies humanitarian agencies have developed for the concern on staff turnover. Then, I will compare the similarities and differences in their strategies used. Finally, the results will show which departments and categories of people are more concerned with the issue and if there is a specific strategy for them.

#### **3.1 Interviews**

In the previous section, the first part of the interviews was focused on the reason that encouraged humanitarian organisations to see staff turnover as a concern.

In this section, the second part of interviews focuses mainly on the strategies and solutions found by the humanitarian agencies against staff turnover. In fact, for this part, I wanted to know the current strategies implemented by organisations to reduce turnover as well as their past attempts. Furthermore, beside the strategies, I was interested to know if all departments (medical, technical, administrative, etc.) were concerned by the problematic. Then, knowing that humanitarian organisations have different type of populations (international workers, local employees, headquarter employees), to see if it is as well an issue for all of them. If so, there are specific strategies for a department or a category of population in particular.

##### **3.1.1 International Committee of the Red Cross (ICRC)**

In this section, the interview with Mr François-Emmanuel Cappus focuses on the strategies implement by International Committee of the Red Cross to reduce staff turnover. The organisation has several measures and a programme called People Management.

To reduce turnover, there is a measure on benefits offer by the organisation. It is called employee value proposal. It gathers benefits such as the reputation of the organisation, the salary that can be earn when working for ICRC, and certain numbers of other advantages. An important point in humanitarian sector nowadays is security management. ICRC has a reputation to manage well this question and even better than others organisations. Security management is an important factor of choice when a candidate wants to come to an organisation and stay in it.

There are as well special conditions for family. In fact, ICRC has put in place for people that were employed for at least two years, the possibility to bring their family in places where it has been identified "family". In these places, they are accommodated and schools fees are paid by the organisation. If the family is separated, the employee is allowed to regularly go back to see his family.

Then, another measure to decrease turnover and as well give perspective in the careers is commission guidance. There are two. The first one is for the new managerial staff and the second is for management positions that want to have a senior position within the organisation. The aim of this measure is to motivate people to be committed with ICRC for few more years.

Training measures are very important at ICRC. During the years 90s, the organisation implemented a professional development fund. This allowed people to be trained in order to improve their competencies but as well prepare the departure from the organisation. At this time, when someone left for a mission on the field, the disconnection was very strong. So the organisation had to work on the loss of employability of humanitarian workers. In order to tell them not to be worry about their professional reconversion because the organisation has put in place some measure. Therefore, people can follow a training for jobs and competencies useful for the organisation but also for themselves in employability perspective.

ICRC retention strategies are more focus on non-monetary aspects and propose very good social benefits in contrast to the competition.

In 2012, International Committee of the Red Cross launched the People Management Programme (PMP). The aim of PMP is to give value to the experience of local people, to include them completely in the ICRC programs and not only in subordinate positions. And then, developed this Human Resource programme for all the employees and not only expatriate workers. Mr Cappus also said about the programme:

*“PMP has measures in relation to the revision of job descriptions and salaries that are linked. We modified the whole system of benefits, which are social, economic or family. Internal mobility has been reviewed. It is not anymore a system where there is a person at the headquarter who decide for a group of employees what they are going to do in their next mission. Now, it is less centralised and more decentralised to the field, with functions on the field more focused on daily management. Here in Geneva, we will be more focused into strategy and thematic such as who is going to do the competencies model, who will manage specialists’ pool, who will do the career management, who will be in charge of training.”*

Regarding the recruitment, ICRC has taken some measure as well. In fact, the recruitment is still in a policy of enlargement of recruiting pool. It has implied to ICRC to develop a proactive measure of recruitment with a sourcing and marketing strategies. Mr Cappus explained that ICRC has hired a person to go to various forums, fairs, and salons. This person is also in charge to go during conferences and events with target population to meet and discuss with them in order to find some potential candidates. The last measure that ICRC did about recruitment is to decentralise it. In fact, there will be four offices around the world dedicated to this task: in Cairo, in Latin America, in Moscow, and in India. These offices will look proactively in these countries and regions in order to identify potential recruiting pool. Before, this approach was done in Geneva.

When asking if the strategies implemented are the same for every department and type of populations of the organisations, Mr Cappus answered:

*“Yes absolutely for all. We are really in a review of the employee management approach. We do not look at the function, the status, or the department [...]. We try to have systems that work for everybody. However, we could have different arrangements settings from a job to another. It will be the responsibility of the headquarter to ensure the consistency of all.”*

Finally, on the question related to measure available for local employees to evolve or change status, ICRC offers to them this possibility. First, ICRC has a budget for professional training called iDevelop, which is available for 7'000 persons of the organisation. Then, ICRC does not want to continue the system of two castes, with the



local who are the inferior caste and the expatriate that are the highest caste but the change of status for local employees will depend on whom they are, their competencies, and their capacities to go to a managerial function or expatriate one. And the organisation does not want to make it very attractive to the local employee.

### **3.1.2 Caritas Switzerland**

About the question related to the strategies implemented by Caritas Switzerland on reducing staff turnover, Mrs Maeder-Wittmer answers with:

*“We are in a change of the process of recruitment: we introduced selection tools as specific tasks or mini-assessments for candidates, structured interviews, we intensify trainings for recruiters, we conduct and evaluate structured interviews with leaving staff.”*

Then, Mrs Maeder-Wittmer responds to the question about the main departments that are concerned with staff turnover by saying:

*“We don’t have remarkable differences between our departments. In one department (international collaboration) we work often with short-term working contracts, depending on funding for projects. Here a high turnover cannot be reduced so easily.”*

Finally, when asking if Caritas address the issue of staff turnover in the same way for all the different categories of population, her answers is:

*“We focus on international staff and headquarter-staff as well.”*

### **3.1.3 HEKS –EPER**

When addressing the question on the strategies used by HEKS – EPER to reduce the effect of turnover, Mr Rytz explains that the organisation does not have any particular strategy. In fact, the only kind of strategy that HEKS mentioned, was to resign the contract of an expatriate worker when it comes to end. A part from that, the organisation applies standard recruitment process for the rest of the workers.

About the question concerning the different departments that might have an issue with turnover, Mr Rytz says that only humanitarian aid department is concerned. This is because in this department most of the workers are expatriated.

Finally the problematic of staff turnover within the different type of populations at HEKS is not a real concern.

### **3.1.4 Terre des Hommes Suisse (TdH)**

Terre des Hommes has several strategies to retain their employees as explained by Mr Fricaud during our interview at the Salon des Métiers de l'Humanitaire. One of them is a Human Resource package called Arena. This package offers some rest for the employees. It consists that every eight weeks, the employees can leave the context where they are working for one week of "holidays". This is in addition to their contractual five weeks of holidays per year. This internal measure aims to avoid the risk of a burnout. In fact, employees work in difficult context such as countries in warfare where they can get tired and used quite rapidly.

Another strategy implemented by TdH in order to reduce the risk of burnout is a system with external resources that collaborate with the agency, especially in following the employees. The organisation has a psychologist who works for them. It gives the opportunity to their international workers to contact her any time in order to debrief with her. If she cannot help them because she does not have the appropriate resources, she refers to other external consultants on the field for seeking help.

A strategy used by TdH to retain their employees is an internal mobility system according to a position. Mr Fricaud explains that a Country Director cannot stay more than five years in a same country. But this internal mobility brings to the organisation a kind of musical chairs, which theoretically guarantee to the people to go from a difficult environment to a more pleasant one every five years.

Finally, when I questioned Mr Fricaud if staff turnover issue was addressed in the same way for all the different type of population at the organisation, he said:

*"No, and why? Because we have two types of interventions, one is development programme and the other is humanitarian aid. For the development programme, we do not have staff turnover issue. But for humanitarian aid, we are concerned with the issue. And to counter that, we try to develop a regional approach. Meaning that in West Africa for instance, we try to have a mobility of our local executives in various*

*delegations. In fact, we try to move them from a country to another. They acquire a status of expatriate such as a Swiss or French who works with us, but with a regional approach. We think that this will allow to decrease staff turnover.”*

In addition, Mr Fricaud reports that TdH is trying to duplicate this regional approach in Asia. The advantage of this strategy is that it would send someone that fits better to the culture of the country he has to go to (i.e. an occidental would not work in Asia or Africa). Indeed, cultural knowledge and the pace of life are less critical for someone going to Sri Lanka or Bangladesh and he is coming from Nepal. The culture is relatively similar even if they are different from a country to another.

### **3.1.5 Action contre la Faim (ACF)**

During the interview with Mrs Darde at the Salon des Métiers de l’Humanitaire, she said that Action contre la Faim has several strategies to reduce staff turnover. First, ACF has a plan called “CDI Terrain”. It was developed 1 year and half ago only for Country Directors. From 2015 this plan will be extent to all the profiles and expatriate positions. With “CDI Terrain” ACF wants to propose to international workers a position with a permanent contract and the possibility to evolve on various contexts. The purpose is to offer some stability that will lead to a better and longer commitment towards the organisation from the international employees.

Then, ACF has a career management tool. In fact, the organisation has people monitoring expatriates in their work. At the end of every mission, there is an evaluation and a proposition to evolve in another position. It is a proactive career management. For instance, ACF will inquire on someone who has worked in a development context in Indonesia, and propose to him, if he is interested, to leave for an emergency context for the next mission. This for both diversifies his competences and allows him to evolve in a position with more responsibility because he has seen different contexts.

In addition, with this proactive career management, ACF has a large choice of trainings. Once again this strategy is done in order to give the possibility to international workers to evolve. So basically, the idea to propose trainings is to ensure that the worker corresponds to all the need present. And that he will choose with the person who is monitoring him the best assignment that correspond to his desire to change.

To encourage people to stay, ACF proposes familial status. This status allows to an international worker to come with his wife/her husband and his/her children. They enjoy an individual accommodation. The tuition fees of the children and the partner are supported by the organisation. These statuses are proposed mainly for post-emergency and development contexts and for people who leave for one or two years.

Mrs Darde answered to the question about staff turnover and the different types of population that are concerned with by saying:

*“The issue with staff turnover regards mainly international workers and headquarter employees. And so, the strategies are used priority for them. With local employees, we have a higher rate of average seniority. We focus more on the working conditions that we offer to keep them longer. For instance, the organisation takes into account all that is medical coverage for their families, life insurance, and accident insurance. To resume, all the benefits that are not propose to the workforces in those countries.”*

If a local employee wants to evolve within ACF, mobility is a mean given to people who desire to evolve. In fact, the organisation proposes temporary detachments. It can be near their home country if they do not want to move their entire family with them.

### **3.1.6 Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI)**

Strategies implemented to reduce staff turnover at Première Urgence – Aide Médicale Internationale focuses mainly on retention management. In fact, Mr Darcas answered to the question by enumerating various practices. First strategy used for retaining people is financial measure. There are various bonuses such as seniority bonus and experience in international solidarity bonus. Furthermore, the organisation offers an access to more interesting positions. Employees have the possibility to evolve vertically, which mean they take a position with more responsibility. Or they can evolve horizontally, which imply that they acquire new competences in order to move in another context.

A second measure for retention is to create a feeling of belonging to the organisation, to the mission, to his people. For that, the organisation has to bring back regularly his international employees at the headquarter in order to communicate with them, to train them, and to show support.

Employees' retention is also very important because it allows to the people the possibility to build a career within the organisation. It can as well encourage people to

have a family and then to leave on the field with them. However, the organisation will never send someone with his family if he has never work for them. It costs a lot and it is a risk to send these people without knowing them. In other words, retention allows an access to accompanied positions on the field.

Then, the organisation to reduce the risk of exhaustion, which can lead to burnout, offers resting times for his international employees every three months.

For the question about the management of staff turnover within the different types of populations, Mr Darcas said:

*"[...] We hire 4'000 local employees. They are more committed to PU-AMI and so less concern with the problematic of turnover. However, it is the funding that is difficult to predict. Leading people to leave because a project stops. But the rate of seniority is high."*

### **3.2 Results**

Humanitarian organisations interviewed show various results on their strategies and solutions to reduce staff turnover. Firstly, each organisation has several approaches to reduce staff turnover. Some of these measures are shared among organisations, and others are a unique feature of organisations.

In addition, the interviews show that staff turnover is a concern mainly for international and headquarter staff according to certain organisations. While for others it is as well a concern for their local staff. The latter have implemented specific measures to retain them and reduce their turnover rate.

The results will be analysed in three parts; the similarities of their measures, the different strategies, and specific solutions for local staff implemented by humanitarian organisations.

### **3.2.1 Similar strategies**

The results show that some humanitarian organisations share similar strategies. Some of them have implemented measures that focus on social benefits, while others in recruitment for instance. In my analysis, four types of strategies were used by these agencies.

- Social Benefits
- Training & Career Management
- Recruitment
- Working Conditions

It is important to understand that some measures are not similar in their process but more on the type.

#### **3.2.1.1 Social Benefits**

International Committee of the Red Cross (ICRC), Action contre la Faim (ACF), and Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI) have implemented measures to offer special condition to family. They offer the possibility to people to go on the field with their family, in places identify “family”. However, these people have to be already within the organisation for few years and leave for at least one or two years. With this measure, the aim is to offer some stability in order to encourage employees to stay longer within the organisation.

ICRC has mentioned as well some benefits such as salary that might earn an employee when working for them. In addition to that, they have mentioned as well the reputation of the organisation. Regarding the latter, I assume that they advance this argument for a future reconversion or if the employee change organisation. These measures are mainly to attract people rather than retain.

Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI) has a measure based on communication and support toward their employees on the field. The aim is to create a feeling of belonging to the organisation and its philosophy. A better commitment from the employees mean they will stay longer.

#### **3.2.1.2 Training & Career Management**

Action contre la Faim (ACF) and International Committee of the Red Cross (ICRC) have both training programs and career development plan. First, regarding training, ICRC has a budget for 7'000 persons called iDevelop. This budget offers the possibility to acquire competencies useful for the organisation and themselves. For ACF, training

program are proposed to ensure that the workers corresponds to all the need present. Training programs are provided by these organisations in order to have qualified employees for any situation. But as well to reassure them that they can stay longer within the organisation and their employability will not suffer.

ACF uses a proactive approach for career development. They have people that are monitoring international employees in their work. ICRC gives perspective to the career of their employees with commission guidance. The aim of these strategies is to retain employees and strength their commitment towards their organisation.

Another measure used by almost every humanitarian organisation that has international staff is internal mobility. However, only Terre des Hommes (TdH) has clearly expressed internal mobility as a measure to reduce staff turnover. Every five years employees based on their positions might change their location. If they are working in difficult context, they will leave for a more pleasant one. In the case of TdH, this strategy is to retain their employees. However, other organisations use it as well to motivate their employees and develop their skills in order to also retain them.

#### **3.2.1.3 Recruitment**

Caritas Switzerland and International Committee of the Red Cross (ICRC) were the only two organisations to mention recruitment as a measure against staff turnover. For ICRC, the recruitment takes more a proactive approach with sourcing and marketing strategies. While for Caritas, it addresses a change in their process of recruitment by introducing selection tools and structured interviews for instance. For these organisations, their strategy is to recruit the right profile in order to fulfil missing position in a difficult context of recruitment.

#### **3.2.1.4 Working Conditions**

Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI) and Terre des Hommes (TdH) offer the possibility to their employees on the field to have a week of rest every two or three months. This one-week of rest allows employees to leave the difficult context where they are working in order to decompress and relax. At TdH, this package is called Arena. This measure aims to avoid risk of burnout of employees.

Another strategy used to reduce the risk of burnout by TdH is a system with external resource. This resource is a psychologist who is following employees when they need to talk or for debrief.

International Committee of the Red Cross has a reputation to manage well the question about security. It was only the only organisation to mention this issue. Security management have an influence to people in entering and staying in a humanitarian organisation.

### **3.2.2 Different strategies**

The results show that Première Urgence –Aide Médicale Internationale (PU-AMI), Action contre la Faim (ACF) and International Committee of the Red Cross (ICRC) were the only humanitarian organisations to have implemented a different strategy in contrast to their peers.

- PU-AMI uses for retaining people bonuses. In fact, during the interview with Mr Darcas, he mentioned that the organisation offer various bonuses such as seniority bonus and experience in international solidarity bonus. This strategy is a financial measure to retain people.
- Since one year and half, ACF has developed a program called “CDI Terrain” for Country Directors. And from 2015, this program will be implemented to all the profiles and international positions. In few words, this program proposes to international employees a permanent contract as well as the possibility to evolve in various locations. This strategy has for aim to retain by encouraging a stronger commitment from international employees towards AFC. It is offering some stability and employment security to employees. We can say that this measure focuses on career development and working conditions.
- In 2012, ICRC launched People Management Program (PMP). With this program, the organisation wants to change their Human Resource management approach. In fact, PMP has measures to revise job descriptions, salaries, modify the whole system of benefits, and internal mobility. The aim of PMP is to give to HR a more strategic role and decentralised it to the field. By doing that, the organisation has a better communication with their employees on the field and therefore they feel more supported by the headquarter. Improving the commitment and retain longer the workforce.



### **3.2.3 Measures for local staff**

Not every organisation interviewed is concerned with local employees turnover. For some them, strategies used are focusing only on international and headquarter employees, while for the others it includes local staff. One measure to reduce staff turnover is the regional approach implemented by Terre des Hommes (TdH). Currently it is only applied in West Africa and for local executives. But TdH is trying to duplicate the approach in Asia. The purpose is to offer the possibility to these employees to go in another country like an international employee. International Committee of the Red Cross applied a similar strategy but prefers to not make it attractive and focuses on training budget iDevelop.

For Action contre la Faim (ACF) local employees turnover is not an issue because they enjoy a high rate of seniority from them. However, they have measures to help to maintain this level. In fact, ACF offers good working conditions in order to motivate local staff to stay longer. These benefits are medical coverage, life insurance, etc. Benefits that their country does not offer easily. In addition, ACF proposes temporary detachment to another country as ICRC and TdH are doing.



## 4. Discussion

Staff turnover in humanitarian organisations is a complex issue due to the variety of aspects to take into consideration. On one hand, this issue affects the quality of programmes provided by organisations but also generates costs. On the other hand, a certain level of staff turnover is needed due to the environment and difficult contexts where these organisations operate. This complexity is also reflected into the lack of research on the concern. Knowing that, I had to opt for a fieldwork approach rather than focusing on the few literature available. However, even if the topic chosen and my questions were pertinent, most of the organisations contacted were not able to help me in my research. The poor quantity of literature review available and the difficulty to obtain information from organisations, lead me to perceive the problematic as being more complex than I thought but also taboo.

Hopefully, I could gather enough information for allowing me to understand the various aspects linked with staff turnover in humanitarian organisations. Initially, the thesis aims to answer two questions. The first one is: "Why is staff turnover an issue for humanitarian organisations?" There are various reasons, but I found three main causes based on the interviews conducted; cost, competition, and loss of institutional memory or called as well as knowledge management. Then, the second question is: "What are the strategies to address it?" Humanitarian organisations to reduce turnover have put in place measures on retention and recruitment management. For retention management, they focus on training, working conditions, and social benefits. Prior doing the research, I have in mind few reasons that push humanitarian organisations to tackle the problematic as well as the solutions to reduce it. When I started the paper, I did not think I would be able to make some recommendations due to the complexity of the issue. However, the data collected allow me to present below some of mine observations.

### ***4.1 Main reasons to address turnover issue***

The prime goal of this thesis is to know why humanitarian organisations see staff turnover as an issue. In the introduction, I enumerated few hypothetical reasons, which are:

- Decrease in quality of the services provide to the people in need
- Competition among organisations due to shortage of qualified individual

- Loss of institutional memory
- Increase of costs
- Decrease of monetary funds
- Image and reputation of the organisation

I thought about these reasons because they are current concerns in our economy. And since the humanitarian aid sector is evolving towards a professionalization, it seems logical for me that these concerns touch them as well. In fact, it turned out that some of these hypothetical reasons were confirmed during the interviews. To some extent, they are all mentioned by at least one organisation as a reason to address staff turnover. Only the hypotheses on “decrease in quality of the services provide to the people in need” and “image and reputation of the organisation” were not mentioned by any agencies. However, it does not necessary mean that these hypotheses are wrong. Perhaps, some humanitarian organisations consider them as a reason to address turnover issue.

To come back to the initial question, I have found that three main reasons come out from the analysis of the interviews, which are:

- Costs
- Competition
- Knowledge Management

I think that these three reasons are the most important because they are linked together as I will show below.

#### **4.1.1 Costs**

Costs are probably the most important reason for humanitarian organisations to address staff turnover issue. The consequences of turnover generate two types of costs: direct and indirect. Direct costs are related to separation cost, recruitment and selection cost, and training cost. While indirect costs are linked to the decrease in performance and qualities of the services provided by the organisation among other costs. What I observed is that the money spent in those costs is not used in programs or projects of the organisation. However, as the UN consultant told me, humanitarian organisations are asked by donors to do more with less financial resources available. Making reduction of staff turnover a priority to organisations due to the decrease of

amount receive from donors but as well as the competition they face among each others to obtain financial resources as I will explain below.

#### **4.1.2 Competition**

Staff turnover in humanitarian organisations signify that the employees that are leaving have to be substitute. However the current situation shows a shortage of qualified and experienced profiles. Leading organisations to compete against each other to recruit the right profile. To reach their goal, they have to differentiate themselves from the competition by proposing good working conditions, a career development plan, excellent social benefits, and so on. These strategies are useful as well to retain their current employees in order to avoid the possibility that they leave for another organisation.

However, humanitarian organisations are not only competing for workforces but as well for funding from institutional donors. And like for potential candidates, they have to differentiate themselves. The best way is to fulfil the requirement asked by the donors such as transparency of information for instance. But perhaps the most important requirement is to manage efficiently the funds because donors impose some constraint regarding the used of funding as I mentioned above (Christina Tschopp, 2008: p. 14).

#### **4.1.3 Knowledge Management**

Loss of institutional memory is an indirect cost of staff turnover. This loss of knowledge is a threat for the continuity of the organisation. In fact, it can be threatened by the departure of key employees who hold the necessary knowledge for the organisation, which can lead the organisation into a crisis situation (Urbancová H., Linhartová L., 2011). Then, ensuring knowledge continuity will help organisations to develop a competitive advantage (Argote, Ingram, 2002). Knowledge continuity creates a powerful advantage for organisations, their management and employees (Stam, 2009). Some examples of this advantage is illustrated by Beazley (2003):

- Reduce staff turnover and its financial consequences
- Maintain organisational memory and turn into an organisational asset

## **4.2 Strategies to reduce staff turnover**

The second goal of this thesis is to understand what strategies are used by humanitarian organisations to reduce staff turnover. It is clear that most of the strategies implemented by humanitarian organisations are taken from the private sector. The reason is mainly due to the fact that the abundant researches on staff turnover issue were done for private companies.

However, before implementing some strategies, organisations have to understand the factors that influence their employees to leave. Factors that can be influence are called “push” and are classified in four types: environmental, programme, organisational, and personal. Although an employer can have a strong influence with some, a little with other, or not at all. I think that companies in private sector have more influence on all factors than humanitarian organisations. In fact, my opinion is that environmental and personal factors are difficult to be influenced by organisations. Perhaps, some individuals would argue that environmental factors could be influenced by the organisation. But the nature and context of humanitarian aid is to operate in difficult and dangerous situations. Employees when entering in this sector know the risk that they will face. Regarding programme factors it depends on organisations and their politics. I know that Action contre la Faim (ACF) can propose to some of their employees a permanent contract because they have the financial resources adapted. For smaller organisations the possibility to offer longer contracts depends on programmes’ funding. Finally, I think that humanitarian organisations should focus more toward organisational factors and analyse the elements that could be improved.

The strategies implemented by the organisations I have interviewed confirm my thinking above. Most of the strategies are used to reduce the influence of organisational factors. In fact, training programs and career development plan are measures to reinforce the support and communication from the headquarter to the field and to keep motivated their employees.

Then, few organisations have strategies to decrease influence on programmes factors. A good example is Action contre la Faim (ACF) with their “CDI Terrain”. ACF proposes with this programme some stability and permanent working contract to some of their employees. Avoiding the feeling of job insecurity, people will focus more to their daily tasks than to look out for a new position in another organisation.

Finally and surprisingly, few organisations have measures to reduce influences on personal and environmental factors. In fact, humanitarian organisations like International Committee of the Red Cross (ICRC) or Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI) offer the possibility to their employee to have a family status. Making compatible the fact to be a humanitarian aid worker family responsibilities, or at least should I say in theory. While other organisations propose some resting time such as Terre des Hommes (TdH) in order to avoid burnout and work fatigue. Their measure is called Arena and reduces the influence on environmental factors.

To finish, I remark that one organisation uses financial measure to reduce staff turnover. I found it contradictory with the reasons that encourage addressing this issue, which is mainly cost. In my opinion, this measure could last for a short term only, due to the fact that it relies on financial resources from institutional donors.

### **4.3 Limitations of the research**

Although I am satisfied with the results I could gather, they have some limitations. Initially, the quality of the results varies from an organisation to another. In fact, compare information founded in questionnaires with interviews is difficult. With interviews is possible to go back to a point and ask for more details, while with a questionnaire is not possible. In addition, answers to the questionnaires are perhaps less accurate than answers from interviews. In addition, information obtained during a prepared interview in contrast to interviews conducted during an event might vary. Indeed, interviews during the event Salon des Métiers de l'Humanitaire were shorter than the interviews with International Committee of the Red Cross. It is due to the fact that they were other people waiting to ask their questions but also that organisations were not prepared for such interview.

Then, the results are not a true representation of the current situation with staff turnover among all humanitarian organisations. My research gives the reason to address turnover issue as well as their strategies implemented from the organisations interviewed. There are probably organisations that have other reasons and have implemented different strategies to address and reduce staff turnover.

### **4.4 Improvements**

The research shows that organisations take seriously staff turnover issue and that they have implemented measures to reduce it. However, there is still room for

improvements. In fact, based on the results and discussion I had, I found that three points could be improve:

- Updating recruitment tool
- Retain local staff
- Broaden recruitment pool

#### **4.4.1 Updating recruitment tool**

Retaining employees is important since there is a shortage of qualified people. However to reduce staff turnover, humanitarian organisations should implement more recruitment strategies. One of them is updating their recruitment tool. They could implement software that scan and select potential candidates for a position. They will gain time in all the process of scanning and selecting. It is cheaper in the long term. Finally, they will decrease the possibility to miss a good profile.

#### **4.4.2 Retain local staff**

Most of the humanitarian organisations interviewed do not consider local staff concerns with staff turnover issue. However, I think that they are part of the organisation as well and contribute to the knowledge continuity as well as generating costs. Finally, they are probably the most numerous staff within in the organisation and to train them take time and cost.

A measure to retain them could be to use a regional approach as Terre des Hommes and Action contre la Faim have implemented for some of their local employees.

#### **4.4.3 Broaden recruitment pool**

Humanitarian organisations are facing a shortage of qualified and experienced people. They find themselves to compete for candidates. A measure to reverse the situation could be to broaden their recruitment pool with people coming from the private sector with previous experienced in international context. Management positions could use this measure because they do not require technical or specific skills.



## Conclusion

Humanitarian organisations have faced many challenges in the last decades. One of them has been the concern on staff turnover. This complex issue affects the quality of programmes they provide, increases stress towards their remaining employees and generates loss of institutional memory. The difficulty for organisations to acquire qualified individuals adds more weight to the concern. Although it is still a major issue, researches on this topic are lacking in contrast to the same concern with private sector. But on the other hand, most humanitarian organisations welcome a certain degree of staff turnover. Allowing the arrival of new ideas and skills to keep up with the change that operate in the sector.

Staff turnover is costly for humanitarian organisations. They have to bear costs due to the termination of contract, for recruitment process, and training. Besides these direct costs, they have to support indirect costs such as stress and quality decrease in projects. To address the concern, humanitarian organisations have to understand what are the factors that influence individuals to leave. However, organisations cannot have an influence in all factors, which is mainly due to the nature and context of their operations. The research shows that the most of the strategies used by the organisations interviewed focus on organisational factors. Then, some strategies are implemented to reduce the influence on programme factors. Finally and surprisingly, very few strategies are dealing with personal and environmental factors, which is in my point of view the less easily influenced.

During the research, the organisations I could interview help me to understand why they address staff turnover. The reasons are mainly due to the costs, competition, and loss of institutional memory. Their connection is strong and that is perhaps why the concern of turnover is so complex. As I explain above, turnover generates costs for organisations. And one of these costs is the loss of institutional memory. When an employee leaves the organisation, he breaks the knowledge continuity, which can lead the organisation into a crisis situation. In fact, nowadays knowledge management has become a competitive advantage for organisations. Then, the shortage of qualified and experienced people in the humanitarian sector has led them to be in competition in the recruitment pool. In addition to this, they are competing for financial resources from

institutional donors. A way to attract donors is to differentiate from the competition by having a competitive advantage such as good knowledge management or manages efficiently their financial resources. The research has exposed to me that the institutional donors impose a lot of constraints to organisations, even on how to use their financial resource. Making them to implement measures to reduce staff turnover.

Most of the humanitarian organisations interviewed are concerned with turnover. And thus, they have implemented strategies to reduce it. Some share similar measures, while other have some totally different. The results of the interviews show that organisations focus more on retention than recruitment. Their retention measures have for purposes to offer better working conditions to their employees, propose to them training and career development plan, and social benefits. However, even if organisations are concerned with staff turnover, their focus is mainly on international and headquarters employees. Only few of them have implemented some measures to retain their local staff. For all them, the measure is a regional mobility of local employees.

After analysing all the results, I could observe that some improvements can be done. In fact, humanitarian organisations should focus more on recruitment. Updating their recruitment tool and using software to scan and select potential candidates could be a way to improve efficiency in recruitment process. It will save time and money to the organisations. Furthermore, they could broaden their recruitment pool and hire people that have international experience in the private sector. With this measure they will be less expose to the lack of qualified and experienced in humanitarian sector. Finally, organisations should really start to implement strategies to retain their local staff. I think that internal mobility is good measure.

To conclude, humanitarian organisations are well aware of staff turnover issue and have implemented good strategies to reduce it. What will be interesting to see is the evolution of certain programmes such as People Management Programme of ICRC or CDI Terrain of ACF since they have been implemented recently. However, the responsibility to solve this issue is not only on organisations but also to institutional donors. They are the one who finance projects and they should understand that efficiency into a project relies as well with the investment made into the management.

## Bibliography

ARCHER, Clive, 2001, *International Organizations (Third Edition)*, London: Routledge.

ARGOTE, L., & INGRAM, P., 2002, *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. Organisational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 82, 150-169

BEAZLEY, H., BOENISCH, J. & HARDEN, D., 2002, *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employee Leave*. Wiley: September

BOXALL, P. and PURCELL, J, 2011, *Strategy and Human Resource Management (3<sup>rd</sup> Edition)*. Houndmills: Palgrave MacMillan

BROOKE, P., & McCONNAN, I. (1997). The human face of aid - A study of recruitment by international relief and development organizations in the UK. London: International Health Exchange/People in Aid.

CRAWLEY, E., SWAILES, S., & WALSH, D., 2013, *Introduction to International Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press

EDWARDS, T., and REES, C., 2006, *International Human Resource Management – Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Harlow: Pearson Education Limited

FAWCETT, J., 2003, *Stress and Trauma Handbook*, Monrovia, CA: World Vision International, p. 6

GEORGETOWN LAW (2007). IGO's & NGO's [Online]. [View the 30.07.14]. Available at <http://www.law.georgetown.edu/library/research/guides/IGOsNGOs.cfm>

HUMAN PRACTICE NETWORK (HPN), 2006, *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*, London: Overseas Development Institute

ICRC, 2004, *Analyse des motifs de depart des collaborateurs CICR: perceptions et influences*, internal document prepared by Evaluanda

ICRC, 2013, *Annual Report Headquarters*, Available at <http://www.icrc.org/eng/assets/files/annual-report/current/icrc-annual-report-headquarters.pdf>

KEOHANE, R. and NYE, J.S., 1971, *Transnational Relations and World Politics*, Cambridge, MA: Harvard University Press

MATHIS, R. L., JACKSON, J. H., 2009. *Human Resource Management (5<sup>th</sup> Edition) Essential Perspectives*. Mason: South-Western

McCALL, M., and SALAMA, P., 1999, *Selection, training and support of relief workers: an occupational health issues*, British Medical Journal, January 1999

McKAY, L., CRIPE, L., and FORRENCE, S., 2005, *Helping your organization address staff wellness*, presentation at the Interaction Forum, Washington DC

THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), 2005. *OECD Glossary of Statistical Terms – International organisations Definition* [online]. [Viewed the 13.05.14]. Available at <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1434>

PEOPLE IN AID, 2004, *Enhancing Quality in HR Management in the Humanitarian Sector – A Practical Guide*, Handbook 2

PEOPLE IN AID, 2008, *Recruter et fidéliser le personnel humanitaire – Bilan et enseignements des pratiques actuelles*, People in Aid

SALAMA, P., 1999, *The psychological health of relief workers: some practical suggestion*.

SEAVEY, D., 2004, *The cost of front line turnover in long term care*.

SMILIE, I., and MINEAR, L., 2003, *The quality of money: Donor behaviour in Humanitarian financing*, Medford, MA: Tufts

SONI, Shyam, *Essay on the Meaning and Definition of Multinational Company* [Online]. [View the 30.07.14]. Available at <http://www.preservearticles.com/2012010319696/essay-on-the-meaning-and-definitionof-multinational-company.html>

STAM, CH, 2009, *Knowledge and the Ageing Employee: A Research Agenda*. European Conference on Intellectual Capital, Haarlem, The Netherlands

STAW, B. M., 1980, *The consequences of turnover*, Journal of Occupational Behaviour, 1, 253-273

STONE, R.J., 2008, *Human Resource Management (Sixth Edition)*, Milton, QLD: John Wiley & Sons

TAYEB, M., 2005. *International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective*. Oxford: Oxford University Press

TSCHOPP, C., 2008, *Comment accompagner les ONG sur le chemin de la professionnalisation? Etude de cas et recommandations* [Online]. Genève: Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Bachelor. [View on 27<sup>th</sup> December]. Available at: [https://doc.rero.ch/record/11361/files/Christina\\_Tschopp.pdf](https://doc.rero.ch/record/11361/files/Christina_Tschopp.pdf)

TIRFE, Lenza K., 2007, *Staff turnover in Humanitarian Organizations: from NOHA Program Graduates Perspective*,

TRINITY COLLEGE DUBLIN, *The Role of NGOs – Topics & Resources – Development Studies* [Online]. [View the 30.07.14]. Available at [https://www.tcd.ie/Economics/Development\\_Studies/link.php?id=95](https://www.tcd.ie/Economics/Development_Studies/link.php?id=95)

UNION OF INTERNATIONAL ASSOCIATIONS (UIA), 1978. *Types of International Organization – Union of International Association* [online]. [Viewed the 30.07.14]. Available at <http://www.uia.org/archive/types-organization/cc>

UNION OF INTERNATIONAL ASSOCIATIONS (UIA), 2014. *What is an intergovernmental organization (IGO)? – Union of International Association* [online]. [Viewed the 30.07.14]. Available at <http://www.uia.org/faq/yb3>

URBANCOVA H, and LINHARTOVA L., 2011, *Staff turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss*. Journal of Competitiveness, Issue 3/2011

WELBOURNE, Theresa M., 2006, *Human Resource Management: At the Table or Under it?*, Workforce Management Online, 1-5, [www.workforce.com](http://www.workforce.com)

Non-governmental organisation. *Wikipedia : the free encyclopedia* [Online]. [View on the 30.07.2014]. Available at [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Non-governmental\\_organization&oldid=620605042](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Non-governmental_organization&oldid=620605042)

# Appendix 1

## ICRC Questionnaire (in French)

Interview conducted the 17<sup>th</sup> December 2014

Nom et prénom : **François-Emmanuel Cappelletti**

Poste au sein de l'organisation : **Conseiller en développement professionnel**

Nom de l'organisation : **Comité International de la Croix-Rouge (CICR)**

### 1) Quelles sont les raisons qui ont encouragées le CICR à faire face aux problèmes engendrés par le staff turnover ?

Dans un élément plus historique et contextuel, il faut savoir que jusque dans les années 80, le CICR fonctionnait avec un système d'envoi de personnel essentiellement suisse sur le terrain, car les opérations étaient peu nombreuses. Elles demandaient moins de personnel, donc la pression sur le vivier de recrutement était moindre. A cette époque, le CICR pouvait se permettre effectivement de proposer des missions humanitaires à ses employés pour environ 2 ans. Ces gens quittaient la maison ensuite, retournaient à la vie civile, prenaient une carrière tout à fait standard et c'était la vie normale.

En caricaturant, on pourrait prendre l'exemple du jeune genevois protestant qui partait faire 2 ans pour faire sa vie à travers le monde et ensuite rentrait dans la banque. Ca c'est un modèle standard.

Sauf qu'à partir des années 80 et des années 90, le nombre d'opérations a augmenté. De telle manière que le vivier de recrutement et cette façon de recruter et de laisser partir d'une manière aussi rapide était devenue insoutenable. Donc il fallait plusieurs choses pour calmer cela. En plus, il y avait un aspect qui était la professionnalisation des métiers de l'humanitaire. On ne pouvait plus se contenter d'être vaguement bénévole, plein de bonnes volontés et quelques capacités intellectuelles pour partir. Il faut se rappeler qu'à cette époque là, le CICR tout ce qu'il l'intéressait c'était d'avoir des universitaires. Avec éventuellement 2 ans d'ancienneté, mais il fallait en tout cas avoir un niveau universitaire. Pour le reste, on apprenait sur le tas.

Ce n'était plus le cas après, on s'est rendu compte qu'il y avait de plus en plus de techniciens, de spécialistes qui devaient être employés. On ne les trouvait plus en Suisse, donc il y a eu un premier écart qui a été d'ouvrir les postes de spécialistes aux non-suisse. Puis, il y a eu un deuxième écart, qui a été l'ouverture des postes de délégués aux non-suisse. Et logiquement, les postes d'encadrements ont été ouverts aux non-suisse. La seule chose qui n'a pas changé au CICR, c'est que le conseil de l'Assemblée du CICR est exclusivement suisse par statuts.

Maintenant, on s'est retrouvé avec des spécialistes de tous les pays, pour pouvoir diversifier ce bassin de recrutement qui devenait insuffisant par rapport à l'augmentation des opérations.

Ensuite, il y a eu cette notion que ces interventions plus spécialisées et plus nombreuses duraient plus longtemps. Et donc il fallait de la continuité. Ca voulait dire de changer la gestion du personnel, pour non plus être dans une gestion à court terme, mais à plus long terme. Et c'est là que la notion de turnover est devenue pertinente et sensible au CICR. C'est parce que pour assurer la qualité des interventions, il fallait trouver des moyens, comme n'importe quelle grande entreprise internationale, de garder, de motiver du personnel technique qui travaille dans des conditions difficiles. Une spécificité du CICR par rapport à d'autres entreprises internationales ou

multinationales qui travaillent dans le contexte humanitaire, c'est que ce n'est pas accueillant pour les familles. Donc toute la dimension de vie familiale, d'équilibre de vie, ou de projet de vie de familles pour des personnes qui commencent à avoir un certain nombre d'années au CICR et qui prennent aussi de l'âge. Donc c'est peut-être quelque chose d'encore plus difficile à mener à bien que dans des endroits ou des contextes plus tranquilles.

Il se trouve que depuis les années 90, le CICR a mis en place un certain nombre de choses pour réduire le turnover. Mais qu'en même temps il fait sa mue actuellement et de plus en plus fort et rapidement ces derniers mois par rapport à la gestion du personnel. Enfaite, comme il reste un acteur urgentiste qui travaille sur un mode opérationnel un peu projet. C'est à dire, il y a un problème, on y va, on essaye de le résoudre avec tout le savoir qu'on a accumulé toutes ces années. C'est un peu comme les pompiers, ils ont des systèmes de fonctionnement qui sont déjà préparés. C'est aussi le cas des militaires qui ont des schémas d'interventions déjà préparés. C'est seulement ensuite, en revenant de l'urgence, qu'ils réfléchissent à comment améliorer les choses. Le CICR continue à fonctionner comme cela. Il n'est pas tellement dans une optique de : je vais m'installer et je vais voir sur place comment développer les choses. Il va d'abord avec ses schémas puis ensuite il fait améliorer les choses. Donc sa ne rentre pas encore tout à fait dans les mœurs des ressources humaines ou aussi des opérations, qu'il faut peut-être envisager les choses d'une manière plus anticipative qui ne l'a fait jusqu'à présent.

Le CICR a toujours été très réactive. Il réagit très vite et fort. Par contre l'aspect anticipation est entrain de venir très récemment. D'où effectivement cette notion qu'on appelle dans les RH, le développement des collaborateurs. Qui va prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir.

Concernant les problèmes engendrés par le staff turnover et qui est parlant, c'est que le contexte est de plus en plus difficile pour recruter. Parce qu'il y a des exigences et des contraintes encore plus fortes qu'auparavant sur les profils recrutés. Dans les années 90, on pouvait encore facilement envoyer une femme occidentale blanche provenant d'une puissance coloniale dans un pays arabe ou arabophone. Aujourd'hui, c'est de plus en plus difficile. Pour travailler au Mali, il faut savoir parler le français, ne pas être français, être musulman, d'être un homme et de ne pas être malien. Donc cela exclue les femmes françaises, les personnes qui ne savent pas parler arabe, les personnes qui ont un certain nombre de passeports, et ce genre de contraintes peut être dans certains pays énormes. J'ai en tête un pays qui refuse 80 nationalités. Donc le CICR, dans beaucoup d'endroits, a beaucoup de contraintes dans son recrutement. On peut avoir des personnes parfaites mais qui pour certains contextes ne peuvent pas être envoyées. Donc dans ces conditions, on se retrouve ici à gérer un personnel qui peut ne pas être très mobile. Or au CICR, c'est la mobilité qui lui permet de tenir toutes ces interventions.

Malgré sa réputation et le grand nombre de personnes qui postulent, le recrutement n'est pas si facile et cela rend d'autant plus important la rétention du personnel.

En terme, de diminution de turnover on va avoir des mesures sur les bénéfices, et sur ce qu'on appelle "l'employee value proposal". Qui sont la réputation, qu'est-ce qu'on va gagner à l'avenir en travaillant pour le CICR, certains nombres d'avantages. Il y a un point important dans le domaine humanitaire de nos jours qui est la gestion de la sécurité. Le CICR a une réputation de bien gérer, voir de mieux gérer la sécurité de ses employées que d'autres organisations. Ca n'empêche malheureusement pas, parce que le CICR est encore plus près du front que d'autres organisations, d'avoir

quand même des morts. La sécurité est un facteur super important de choix pour un candidat pour savoir si il veut venir et rester au CICR.

On également toutes les mesures de formations. Dans les années 90, le CICR a mis en place un fond de développement professionnel qui était très généreux et très bien fait. Cela permettait aux personnes autant de se former, afin de s'améliorer dans son travail, mais aussi préparer une sortie du CICR. Parce qu'à l'époque la déconnexion quand quelqu'un partait sur le terrain était très forte, on n'avait pas d'e-mails, on n'avait pas Internet, on recevait que le courrier papier et une fois par semaine au mieux. On était très vite déconnecté d'un monde du travail. Aujourd'hui, on l'ai peut-être moins, mais cela reste important de rester là où sa bouge. Il y a 20 ans, il fallait travailler sur cette perte d'employabilité des employés humanitaires. Pour leur dire qu'on met les moyens sur votre reconversion professionnelle et vous pouvez donc rester plus longtemps avec nous, vous avez moins à craindre pour votre employabilité. De même que ce fond étant assez généreux, ça permettait pour des personnes devenues senior, d'imaginer une pré-retraite avec un taux de retraites plein. Donc cela permettait à des gens qui avaient entre 50-55 ans de tenir encore quelques années afin d'être tranquille avec leur retraite. Et de ne pas se soucier de se retrouver au chômage et de faire une reconversion professionnelle tardive et risquée.

Il y a eu aussi des conditions pour les familles qui ont été mis en place, notamment pour les personnes qui ont plus de 2 ans d'ancienneté. En effet, la possibilité d'amener leur famille dans des postes identifier famille, pour lesquels ils peuvent avoir une résidence uniquement destiné à la famille. Car le standard c'est que 3 expatriés partagent le même logement. L'école est payée pour les enfants. Si la famille est séparée, il y a alors des facilitations pour que l'employé sur le terrain puisse rentrer régulièrement voir sa famille. Ensuite, pour diminuer le turnover et donner de la perspective dans les carrières, des commissions d'orientations qui ont été mis en place pour les nouveaux cadres. Donc ceux qui sortent d'une position de délégué et qui vont dans une position de management. Et puis une deuxième commission d'orientations mais cette fois pour ceux qui sont rentré dans le management mais qui pourraient devenir cadre supérieur. Avec là aussi cette notion de si je deviens cadre supérieur, c'est pour s'investir au CICR encore quelques années.

La formation interne au CICR c'est améliorer ses outils de formations, à faciliter un certain nombre d'accès à la formation. Cela restait très limité aux expatriés. Les expatriés représentent à peu près 2'500 personnes sur les 13'000 employés. Donc, c'est vraiment une petite tranche de la population. Depuis cette année, le budget des formations professionnelles a été élargi à 7'000 personnes. Cela veut dire les employés locaux comme les expatriés, à partir d'un certain niveau de responsabilité. Les personnes peuvent se former dans des métiers ou dans des compétences utile au CICR et utile à elle-même, aussi dans une perspective d'employabilité. Ce nouveau budget a un succès indéniable et qui permet à un bon nombre d'employés d'imaginer de faire plus carrière au CICR. Parce que eux, selon les pays, se retrouvent facilement dans une situation où le CICR est en concurrence avec d'autres organisations qui paient plus chère. C'est plutôt les organisations des Nations Unies qui paient mieux. Là aussi, on a une notion de turnover qui est assez critique chez les employés locaux. Mais on se retrouve facilement avec des personnes qui font quelques années au CICR puis ensuite partent ailleurs car c'est mieux payé. Parce qu'ils ont gagné un profil sérieux, de part la réputation du CICR par rapport à l'expérience et professionnalisme de ses employés. Ce qui dessert le CICR à ce niveau là.

On est plus dans des stratégies de fidélisation avec des aspects non-monétaires, hors salaires, ainsi que de proposer des avantages sociaux très performants par rapport à la concurrence.



Je pense que j'ai répondu à la 3<sup>ème</sup> question en même temps.

**2) Avec le programme People Management, quels objectifs le CICR cherche-t-il à atteindre ?**

Le People Management programme est récent, et je vous conseille d'aller voir la stratégie 2010-2014 du CICR sur leur site. Car il explique la vision du CICR pour les années à suivre, avec justement l'accent mis sur le programme du People Management. Car l'accent était mis sur les opérations et peu sur le personnel. Or, là c'est un correctif qui est fait et qui a mis en place People Management Strategy, avec comme vision de ne plus discriminer les statuts d'employés entre eux. Donc on ne fait plus aucune différence entre employés locaux et expatriés.

A partir de 2010, il y a eu le démarrage d'un énorme projet provenant d'une stratégie qui avait comme vision de créer des équipes de terrain. Peu importe leur composition (expatriés, locaux) mais surtout par rapport au fonction et spécialité. C'était de monter des équipes multidisciplinaires, performantes et innovantes. Pour cela il fallait monter toute cette partie développement RH, qui existait peu auparavant. Lié à cette notion de sans cesse recruter pour avoir les bons éléments sur le terrain.

Maintenant c'est valoriser toute l'expérience des employés locaux, les inclure complètement dans les programmes CICR et pas qu'à des fonctions subalternes. Et de pouvoir faire ce développement RH pour tous les employés et non plus seulement les expatriés.

C'est essentiellement cela l'objectif du People Management programme.

**3) Est-ce que dans le passé le CICR a appliqué d'autres stratégies similaires au People Management programme ?**

Comme expliqué auparavant, il a eu des stratégies de rétention. Mais il n'a pas eu de programme aussi complet que celui là.

Le PMP a des programmes par rapport la révision des descriptifs de postes et salaires qui sont liés, des avantages. On a modifié tout le système des avantages, qui soit sociaux, économiques ou familiaux. La mobilité interne a été revue. Ce n'est plus un système où il y a une personne au siège qui décide pour un groupe d'employés se qu'ils vont faire dans leur prochaine mission. D'ailleurs, il y a une notion de marché d'emploi interne qui s'est fonctionné. Il est beaucoup moins centralisé et plus décentralisé vers le terrain, avec des fonctions sur le terrain plus axé sur le management quotidien. Ici à Genève, plus dans la stratégie et la thématique. Qui fera la gestion du modèle des compétences, qui fera la gestion des pools des spécialistes, qui fera la gestion des carrières, qui fera la formation.

On va rentrer dans un modèle qui s'appelle Ulrich, qui parle de centre d'expertise. Le modèle de compétence est aussi un projet en soi de People Management Programme et il y en encore quelques uns qui vont se rajouter prochainement.

**MOI : Concernant la stratégie des salaires, j'avais eu l'occasion de m'entretenir avec une autre personne du CICR, qui m'avait parlé du système Mercer. De quoi s'agit-il ?**

Oui j'attends dire que le CICR met ce système en place. Malheureusement, je ne le connais pas.

**MOI : Concernant le recrutement, quel stratégie vous avez mis en place ?**

Le recrutement est en train de se diversifier. Là aussi, on est toujours dans une politique en même temps d'élargissement du vivier de recrutement. Élargissement du vivier de recrutement, ça a voulu aussi impliquer de développer une démarche proactive de recrutement, avec une démarche de sourcing et de marketing. On a une personne qui est employé à plein temps, pour aller dans les forums, les foires, les salons, mais aussi d'aller rencontrer lors de conférences, d'événements avec des populations cibles, pour trouver de potentiels candidats. Par exemple, aller à Paris rencontrer la diaspora malienne pour essayer de trouver des personnes qui ont un profil universitaire, les langues et aussi les passeports qui intéressent le CICR. Ce qu'on ne va pas forcément trouver à Saint-Gall. Il y a aussi tout ce qui est job fair pour les étudiants, qui sont systématiquement vu et choisis en fonction du potentiel de recrutement qu'on peut avoir derrière. Une dernière chose qui a été faite aussi c'est de décentraliser le recrutement. Il y aura quatre maintenant, il y en a au Caire, en Amérique Latine, il y en a à Moscou, et en Inde, qui vont chercher plus pro activement dans ces pays ou région là pour identifier les viviers de recrutement possible. Car avant tout se passait à Genève.

Au niveau du recrutement, il faut savoir aussi qu'on reçoit environ 12'000 candidatures par an sur le site Internet. Là aussi il y aura des moyens informatiques à mettre en place pour pouvoir faire du pré-tri dans ces demandes. Parce que certainement les recruteurs, qui passent 30 secondes sur chaque demande et qui en reçoivent une dizaine tous les jours, doivent probablement en laisser passer en rejetant trop.

**MOI : Vous en engagez combien par année sur les 12'000 candidatures que vous recevez ?**

Au niveau des délégués c'est environ 300. Au niveau des autres métiers techniques, j'ai pas de chiffres en tête mais comme ce sont des gens souvent habitués à travailler au CICR de manière ponctuelle, ou en tout cas pour des contrats à durée déterminée et avec des pauses entre eux, ils reviennent très souvent. Donc là on a un vivier, comme on appelle à l'ONU des rosters, qui vont et qui viennent. Et il n'y a pas de problèmes, on sait qu'on peut les rappeler. En tant que recrutement à long terme, on est peut-être dans les 500 personnes.

On est face à un problème d'adéquation entre les profils d'ONG, qui peut être justement très technique. Dans le sens qu'on peut ouvrir des écoles, creuser des puits, on veut mettre en place un système de soutien socio-économique. Effectivement, il faut des métiers pointus. C'est vrai qu'en plus, certaines organisations aimeraient bien avoir des gens déjà bien qualifiés et bien expérimentés afin qu'ils puissent partir très rapidement sur le terrain. Qu'elle n'est pas cet effort de formation, d'introduction au monde de l'humanitaire à faire.

Le CICR est un peu différent, et je pense que MSF lui ressemble plus à ce niveau là, bien que MSF soit plus technique que le CICR dans la démographie de sa population. Le CICR a un peu moins cette difficulté de recherches des métiers techniques. Pour autant trouver les bonnes personnes qui vont pouvoir avoir le bagage universitaire, une attitude humanitaire et l'envie de se plonger dans des dimensions de protections des victimes, des dimensions de coopérations, le CICR a lui aussi du souci pour trouver de bons profils.

C'est essentiellement je pense, une adéquation entre le profil et le type de métier déjà dans l'ONG et effectivement la population de candidats, qui soit trop généraliste ou qui soit pas assez.

**MOI : Lors de diverses discussions à propos des causes du turnover, la concurrence ainsi que les dons reviennent plusieurs fois comme cause. Est-ce aussi le cas pour le CICR ?**

Oui, on ressent cette pression. Comme je le disais tout à l'heure, on la sent particulièrement au niveau des employés locaux. Puisque jusqu'à présent, la stratégie du CICR, comme d'autres organisations, c'était de les payer juste un peu plus haut que la médiane des salaires. Sachant que dans ces conditions, ils s'exposent à la concurrence et à la chasse aux autres organisations qui paieraient mieux.

Au niveau des expatriés c'est un petit peu moins ça, parce qu'ils bénéficient d'un programme d'introduction qui est très fort et qui tirent beaucoup le sentiment d'appartenance au CICR. Donc, on quitte moins facilement le CICR pour d'autres organisations, à faire le mercenaire. Les nouvelles générations sont beaucoup plus autonomes qu'auparavant, moins loyal. Dans le sens, qu'elles se permettraient plus facilement, lorsque les conditions ne sont plus réunies, de quitter le CICR.

**MOI : Le staff turnover, n'apporterait-il pas un risque de perte de la mémoire institutionnelle ?**

Oui, cela reste un enjeu. Surtout en ces temps de grosses évolutions, il y a beaucoup d'instabilité et il est clair qu'immanquablement il y a une partie du personnel qui pense à quitter le CICR. Car il ne se reconnaît pas les évolutions futures qui ont l'air de se présenter.

C'est vrai que cette gestion du turnover, ou en tout cas ce turnover actuel, à obliger le CICR à demander beaucoup d'écrits pour essayer d'y maintenir une mémoire. Mais cette mémoire ne représente que la moitié de la mémoire collective, car avec tout ce qui est non explicité, non officialisé, non formalisé qui est avec ces personnes. Quand elles partent, cette mémoire part avec. Même le meilleur débriefing ne pourra pas faire passer toutes les informations qui ont accumulé par une personne durant toute ces années. Donc ça reste une problématique, le CICR a l'air de ne pas trop mal s'en sortir.

**Moi : Est-ce qu'à un moment il y aurait des limitations avec cette stratégie de vouloir réduire le staff turnover comme un peu dans le secteur privé ?**

Est-ce qu'il y a un turnover acceptable ? Oui, mais maintenant c'est sur sa définition que les gens divergent. Est-ce qu'il est trop haut ou trop bas ou encore satisfaisant. A mon avis, il est encore trop haut. Mais il est clair qu'à un moment donné, du turnover il y en aura pour de multiples raisons, parce que tout simplement aussi faut se rappeler que les collaborateurs sont des personnes qui ont leur vie, leur famille. Et que cela soit des collaborateurs locaux ou expatriés. Donc faut savoir admettre qu'on ne peut pas retenir tout le monde. De toute manière le CICR n'as jamais eu la capacité de garder tout le monde. Et comme dans beaucoup d'entreprises, là où sa pêche le plus pour lui, c'est dans le middle management, c'est tous les postes de chefs de sous-délégations.. Parce que se sont de gens que pour arriver à leur position on fait pas mal d'années. Il peut y avoir de l'usure, il peut y avoir le besoin de renouveler, il y a peut-être des contraintes personnel ou familiale et qui les amènent à quitter. Donc pour le CICR, c'est de savoir comment retenir ces personnes, comment aligner l'intérêt du CICR avec l'intérêt de ces personnes pour leur travail.

Je pense qu'il est sain qu'il y ai du turnover, qu'il est sain de permettre à des gens de bouger, qu'il est sain qu'on évite les placards dorés, qu'il est sain qu'on puisse se permettre de réfléchir à toujours vérifier la pertinence, la qualité, l'efficacité d'un dispositif en place. Mais il faut déterminer quel est le niveau de turnover acceptable.

Après il y a du bon turnover mais aussi du mauvais. Par exemple, le turnover qui est dû à des épuisements ou des burn out, n'est pas du bon turnover. Donc ça, il faut y réfléchir, se confronter à la question. Autant que possible, il faudrait s'attaquer à ces cas de manière très humaine pour faire en sorte qu'une personne qui a été épuisé sur

le terrain, qui est en congé maladie pour se récupérer et ensuite repart sur le terrain. Qu'elle ne se retrouve pas dans des conditions similaires qu'il amènerait à nouveau burn out. Parce que en général, le 2<sup>ème</sup> burn out est beaucoup plus destructeur que le premier, et cette personne ne reprend généralement plus d'activités humanitaires. Et qui va se reconverter dans une dynamique d'échecs et une très image de soi.

**4) Ce programme est-il destiné à tout type de populations (employés internationaux, employés locaux, employés au siège) du CICR ? Est-il applicable à tous les départements (médical, technique, administratif, etc.) ?**

Oui, absolument pour tous. On est vraiment dans une révision de l'approche de la gestion des employés. Peu importe la fonction, peu importe le statut et peu importe le département. Maintenant, il est clair qu'il va y avoir des variations dans les modalités de travail. Par exemple, si je reprend l'aspect pool management, le management des délégués qui sont à plus long terme, ne sera pas exactement le même que le management des spécialistes médicaux. Généralement ils sont détachés de leur hôpitaux ou de leur lieu de travail de référence pour une courte période et repartent. Ils font comme ça des missions ponctuelles pour le CICR. Là, les enjeux ne sont pas les mêmes. Il y a des enjeux de technicités, des enjeux de disponibilités, qui sont gérés différemment que pour la 1<sup>ère</sup> population, et pour la 3<sup>ème</sup> population, on a beaucoup de personnels qui est local, qui fait très bien son travail. Mais le pool manager envisage, seulement pour une toute petite partie de ces personnes là, de s'expatrier dans d'autres pays pour faire le même travail. Parce qu'il y aura cette dimension d'expatriation qu'est pas forcément disponible pour tout le monde. Il y a des chocs interculturels. Il faut savoir se décentrer par rapport à sa propre culture, certains le font, certains ne peuvent pas le faire. Pour pouvoir s'adapter justement dans le contexte d'un autre pays qui peut être complètement différent. Donc, chacun va avoir ses contraintes, ses priorités, qui vont être légèrement différentes. Mais les cadres de travail seront les mêmes pour tout le monde. C'est ça la nouveauté, c'est le fait qu'on n'aura pas des gestions cloisonnées. On essaie vraiment d'avoir des systèmes qui sont valables pour tout le monde. Après, qui t'as avoir des modalités d'applications qui puissent varier d'un métier à l'autre, d'un pays à l'autre. Et ça sera à Genève de garder la cohérence de l'ensemble.

**5) Quels types de moyens sont mis à disposition des employés pour leur permettre d'évoluer ou de changer de "statut" ?**

Evoluer par la formation professionnelle, maintenant on a budget qui s'appelle ADevelop, un budget de formation professionnelle qui est valable pour 7000 personnes. Peut-être il sera pour plus dans le futur, on verra en fonction du niveau de consommation et puis des capacités budgétaires qu'on met à ce niveau là.

Changer de statut, comme je l'ai brièvement expliqué, cela va dépendre de qui ils sont, quel est leurs bagages, quel est leurs capacité de passer à une fonction d'encadrement, ou à une fonction d'expatrié. On ne veut pas continuer le système de deux castes, avec les locaux qui seraient la basse caste et les expatriés qui seraient la haute caste. On voudrait plutôt que les deux ont la même valeur. Mais c'est vrai que devenir expatrié demande certaines compétences, qu'il faut s'assurer de les avoir avant de pouvoir prétendre à devenir expatrié. On ne veut pas forcément en faire quelque chose de super plus attractif que d'être employé local. Après, pour les histoires de salaires, il va y avoir des différences selon le métier, selon le pays. Il va y avoir des primes quand on est expatrié, mais on restera avec un salaire qui restera en

correspondance avec son pays d'origine. Ce genre d'aspects qui vont être réglés. Changer de statut, oui ça sera faciliter et sera rendu plus possible. Cependant, il y a certaines contraintes qui devront être respectées quand même. Contrainte incontournable c'est la nationalité, comme mentionné tout à l'heure. Ce n'est pas parce qu'on est un excellent employé pakistanais que on va pouvoir aller travailler en Iran ou en Inde. Ce sont des problématiques qui vont s'appliquer à tout le monde.

## Appendix 2

### Caritas Questionnaire

Questionnaire received the 9<sup>th</sup> December 2014

Last name and name: **Maeder-Wittmer Alice** .....

Position within the organisation: **Head of Human Resources** .....

Name of the organisation: **Caritas Switzerland** .....

- 1) What are the reasons for humanitarian agencies to see staff turnover as an issue and since when? When did they decide to tackle this issue and why?**

Caritas has quite a high level of turnover since some years. When I came (three years ago) I realised, that this level should at least not increase, better decrease. We decided to tackle the turnover since 2 years. The main reasons: We have a lot of work with engaging, boarding-on and making new staff familiar with the organisation. Knowledge Management is a challenge.

- 2) What strategies have been implemented by the organisation to reduce the negative effects of staff turnover?**

We are in a change of the process of recruitment: we introduced selection tools as specific tasks or mini-assessments for candidates, structured interviews, we intensify trainings for recruiters, we conduct and evaluate structured interviews with leaving staff.

- 3) What can still be improved?**

The selection can still be improved

- 4) What are the main departments (medical, technical, administrative, etc.) concerned by this issue and why should the focus be on them?**

We don't have remarkable differences between our departments. In one department (international collaboration) we work often with short-term working contracts, depending on funding for projects. Here a high turnover can not be reduced so easily.

- 5) Is the issue of staff turnover addressed in the same way for different kinds of employees (local staff, international staff, employees at the headquarter) of the organisation?**

We focus on international staff and headquarter-staff as well.

- 6) What types of resources are available to the employees to enable them to evolve or change their "status"?**

I am not sure, whether you ask for possibility to development for staff. We know, that personnel development is very important for motivation and performance of staff and we try to offer them possibilities. Sometimes there is an opportunity for to make a career-step for someone, but sometimes there is not.

## Appendix 3

### HEKS/EPER Questionnaire (in German)

Questionnaire received the 9<sup>th</sup> December 2014

Nom et prénom : **Fredy Rytz**

Poste au sein de l'organisation : **Bereichsleiter Personal**

Nom de l'organisation : **HEKS/EPER**

- 1) Depuis quand et pour quelle(s) raison(s) les organisations humanitaires voient dans le staff turnover une problématique ? Quand est-ce qu'elles se sont décidées à attaquer le problème et pourquoi ?**

Die Fluktuation im Bereich der Humanitären Hilfe und der Entwicklungszusammenarbeit ist nicht grundsätzlich ein Problem. Beim fest angestellten Personal mit Arbeitsplatz Schweiz bewegt sich diese im üblichen Rahmen, ebenso bei den lokal Angestellten. Beim Expat-Personal ist die Fluktuation hoch. Dies ist jedoch darauf zurückzuführen, dass bei HEKS/EPER die entsprechenden Arbeitsverhältnisse alle projektbezogen und befristet sind (6 Monate bis zwei Jahre). Dies treibt zwar die Fluktuation, ist aber betrieblich sinnvoll.

- 2) Quelles stratégies ont été mises en œuvre par l'organisation pour diminuer les effets négatifs du staff turnover ?**

Wenn möglich, wird das Expat-Personal nach Ablauf des befristeten Vertrags für eine neue Mission verpflichtet (= ein neuer befristeter Vertrag). Bei den übrigen Mitarbeitenden sind neben den üblichen Anstellungsbedingungen keine besonderen Massnahmen vorgesehen.

- 3) Qu'est-ce qui peut être encore amélioré ?**

Die Schwierigkeit für HEKS/EPER ist, im Expat-Arbeitsmarkt die richtigen Personen zu finden und auszuwählen. Wir arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung unseres Rekrutierungsprozesses für Expats.

- 4) Quelles sont les principaux départements (médical, technique, administratif, etc.) concernés par cette problématique et pourquoi se concentrer sur eux ?**

Vor allem unsere Abteilung *Humanitäre Hilfe* ist betroffen. Dort arbeiten die meisten Expats. Dort entsteht auch jeweils kurzfristig und unvorhergesehen Bedarf an solchem Personal. Dies, weil sich der Personalbedarf nach dem Auftreten einer humanitären Notlage richtet.

- 5) La problématique du staff turnover est-elle abordée de la même manière pour les différents types de population (employés locaux, employés internationaux, employés au siège) de l'organisation ?**

Siehe Antwort zu Frage 1

**6) Quels types de moyens sont mis à disposition des employés pour leur permettre d'évoluer ou de changer de "statut" ?**

Eine Statusänderung würde bei HEKS/EPER bedeuten, dass ein/e Expat in eine feste Anstellung mit Arbeitsplatz in der Schweiz wechselt. HEKS/EPER pflegt die Praxis, dass alle Vakanzen offen ausgeschrieben werden. Das heisst, dass sich auch Expats für offene Festanstellungen bewerben können und ihre Kandidatur wohlwollend geprüft würde.



## Appendix 4

### TdH Questionnaire (in French)

Interview conducted the 29<sup>th</sup> November 2014

Nom et prénom : **Steven Fricaud**

Poste au sein de l'organisation : **Head of Emergency Unit**

Nom de l'organisation : **Terre des Hommes (TdH)**

**1) Est-ce que le recrutement et la rétention de talents sont une problématique pour votre organisation ? Si oui, quelles solutions ont été trouvées et mises en place par votre organisation ?**

Les contextes de crises humanitaires, comme l'Iraq aujourd'hui, la crise de l'Ebola en Afrique de l'Ouest, ou l'Afghanistan, le Pakistan sont des contextes difficiles en terme sécuritaire. De part la complexité de ces contextes dans lesquels on intervient et la difficulté de mise en œuvre des programmes, les collaborateurs se fatiguent très vite. TdH a à l'interne un mécanisme de package RH, qui propose une sorte de repos. Ce qu'on appelle les ARENA. Cela consiste que toutes les 8 semaines, nos collaborateurs sortent du contexte dans lequel ils sont pour une semaine de "vacances". Ceci, en plus des 5 semaines de vacances qu'ils ont contractuellement. C'est une mesure interne afin d'éviter qu'à un moment ou à un autre, il y ait un burn-out.

Dans ces contextes là c'est très difficile de durer, on a des contrats de 6 mois ou de 12 mois, rarement plus. Ce qui induit le turnover. Quand les gens vivent en vase clos, c'est un stress intense parce qu'il faut mettre en œuvre rapidement des projets difficile.

Il faut de nouveau recruter, ce qui implique un temps de recrutement. On rentre alors dans une sorte de cycle non-vertueux mais le contraire.

La problématique, c'est aussi beaucoup d'expatriés. Dans ces contextes là il faut des gens expérimentés. Ces personnes sont généralement déjà passées par ces contextes là. Si prend l'exemple de l'Afghanistan, la communauté humanitaire de la tranche d'âge 30-40 ans sont déjà passé par ce pays il y a une dizaine d'années et ne veulent plus y retourner. Donc, c'est souvent des profils junior, moins bien formés et expérimentés, et qui demande beaucoup plus d'accompagnement pour une organisation. Paradoxalement, le fait qu'ils sont moins préparés fait en sorte qu'ils durent moins longtemps dans une organisation.

Voilà pour l'enjeu.

**MOI : A part le pack RH ARENA, vous avez d'autres stratégies en places ?**

TdH a un système avec des ressources externes qui collaborent avec nous, notamment en terme de suivis. On a une psychologue qui travaille pour nous et qui donne l'occasion à nos collaborateurs expatriés de la contacter n'importe quand, afin de pouvoir debriefer avec elle, etc. Elle les accompagne quand c'est dans son champ de compétence, autrement elle réfère à d'autres consultants sur le terrain qui vont lui apporter d'autres ressources et réponses. C'est un package RH, l'ARENA. Le 2<sup>ème</sup>, c'est le support à distance et l'accompagnement dans la durée par un externe sur des

problèmes de fatigue, de communication, de relationnelle, etc. Voilà, c'est un peu les deux grandes solutions qu'on a mis en place.

**MOI : Vous rencontrez peu à peu des problèmes pour trouver des gens expérimentés ?**

C'est de plus en plus difficile en effet. Il y a plusieurs raisons à cela selon moi, c'est personnel. Sur le marché humanitaire, il y a une très forte concurrence au niveau des ONG mais également avec le système des Nations Unies. Il y a une sorte de chronologie naturelle qui se fait, ou ne se fait pas, en effet certains font le choix de rester dans des ONG, mais qui commence en premier par une expérience sur le terrain pour une personne avec un profil junior. Puis deuxièmement, si la personne est bonne, elle arrive au siège. Puis troisièmement, après une année au siège, la personne désire un peu plus de calme, elle rentre dans le système des Nations Unies. Leur salaire est très bon, les conditions de base sont bonnes.

Il n'y a donc pas uniquement une concurrence avec nos pères mais avec l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire. C'est de plus en plus difficile de trouver des gens expérimentés, et l'une des raisons c'est que le secteur de l'humanitaire s'est énormément développé ces dix dernières années. En effet, il y a des Master sur l'aide humanitaire qui se développent partout en Europe, donc une voie académique qui s'est beaucoup développée. Avec comme résultat des gens très bien formés au niveau théorique, qui ont une très bonne connaissance a priori de l'environnement mais qui n'ont pas d'expérience sur le terrain. Le défaut du système à ce stade, c'est que les Universitaires n'ont pas encore compris qu'il fallait allier la partie formation académique autour de l'aide humanitaire avec des stages dans les organisations sur le terrain.

Et versus, on a des gens très expérimentés qui aujourd'hui ne partent plus n'importe où car ils peuvent se permettre de faire des choix dans les zones qu'ils désirent aller.

**MOI : Ces personnes expérimentées coûtent chères par rapport à une personne avec moins de formations ?**

Oui, c'est vrai mais pour les organisations humanitaires le salaire n'est pas l'enjeu. Et les salaires qu'ils offrent sont plutôt bon. Les années d'expérience sont aussi valorisées. L'enjeu n'est pas là mais c'est juste que ces personnes expérimentées ne veulent plus partir n'importe où.

L'enjeu c'est aussi la formation de nos collaborateurs, lorsqu'on les recrute, on les met dans un système d'induction interne, qui malheureusement nécessite du temps. Or, les opérations ne sont pas prêtes à mettre du temps dans les formations internes pour les juniors sur le terrain parce que le besoin est toujours immédiat et toujours en retard. Donc si on arrive à faire une formation au siège, le grand maximum c'est une semaine. Alors que l'idéal serait plus autour de trois semaines. Ceci afin d'avoir au moins une appropriation des outils de l'organisation.

**MOI : Pour retenir le personnel, quel stratégie avez-vous mis en place, autre qu'un bon salaire ?**

TdH a un système de mobilité interne selon les fonctions. Par exemple, un directeur de pays ne peut pas faire plus de cinq ans dans un pays. Ces postes là sont des CDI et sont donc des salariés de l'organisation. Cette mobilité interne apporte à l'organisation une sorte de jeu de chaises musicales à l'interne, qui garantit aux gens en théorie de passer d'un contexte difficile d'une durée de 5 ans pour aller ensuite dans un contexte

moins sensible qui durera également 5 ans. Ce système de rotation contribue à la rétention du personnel.

**2) Depuis quand votre organisation cherche-t-il des solutions à cette problématique ? Quel a été l'élément déclencheur qui a encouragé votre organisation à en chercher ?**

Il y a plusieurs raisons. L'une des raisons c'est qu'à mon avis il y a une réelle envie de fidéliser les gens. Pourquoi on veut les fidéliser, ce n'est pas juste parce qu'ils sont super, mais parce qu'on investit sur eux. On les forme, on les accompagne, ils acquièrent et développent une entité de l'organisation. Ils sont les ambassadeurs de l'organisation. Et ceci est super important pour n'importe quel organisation. Sinon faut à chaque fois tout reconstruire et cela prend énormément de temps et d'énergie pour l'organisation.

**3) La problématique du recrutement et de la rétention de talents sont-elles abordées de la même manière pour les différents types de population (employés locaux, employés internationaux, employés au siège) de l'organisation ?**

Non, pourquoi ? Parce que encore une fois, on est sur deux typologies d'interventions. Sur le développement les gens restent. En effet sur des programmes de développement il n'y a pas de problème de turnover. S'il y a du turnover c'est parce que les gens en ont marre d'être dans ce pays là, marre de faire ce qu'ils font et cela vient de leur propre volonté. Ce n'est pas de l'usure ou de la fatigue.

Par contre, sur les projets d'aide humanitaire, pour les collaborateurs internationaux comme pour les collaborateurs locaux ont est lié au financement par les bailleurs de fonds. La précarité est la même pour ces deux types de populations. Ils restent dépendants du financement d'un projet.

On essaie beaucoup de développer des approches régionales. Par exemple pour l'Afrique de l'Ouest, on essaie d'avoir une mobilité de nos cadres nationaux dans les délégations. En effet, on essaie de les faire bouger d'un pays à l'autre. Ils ont un statut d'expatriés comme un expatrié suisse ou français qui part avec nous mais qui est plus une approche régionale. On pense qu'à terme ceci permettra de diminuer le staff turnover.

**MOI : C'est une stratégie que vous allez implémentez de plus en plus ?**

Cette une stratégie sur laquelle on travaille depuis déjà 2 ans sur la région d'Afrique de l'Ouest. On essaie de voir comment la dupliquer sur la région d'Asie, de mettre en place un système de mobilité dans une même région.

L'avantage, c'est que culturellement ce n'est pas quelqu'un de l'Occident qui vient en Asie y travailler. En effet, les connaissances de la culture, le rythme de vie sont moins un enjeu pour quelqu'un qui travaille avec nous au Sri Lanka ou au Bangladesh et qui vient du Népal par exemple. Il y a une culture relativement commune même si elles sont différentes d'un pays à l'autre.

## **Appendix 5**

### **ACF Questionnaire (in French)**

Interview conducted the 29<sup>th</sup> November 2014

Nom et prénom : **Camille Darde**

Poste au sein de l'organisation : **Responsable Recrutement**

Nom de l'organisation : **Action contre la Faim (ACF)**

**1) Est-ce que le recrutement et la rétention de talents sont une problématique pour votre organisation ? Si oui, quelles solutions ont été trouvées et mises en place par votre organisation ?**

On a diverses stratégies, en premier lieu, il y a le "CDI Terrain", c'est un dispositif aujourd'hui qu'on retrouve peu dans les ONG et qu'on a développé il y a un an et demi. D'abord sur les fonctions de directeur pays, donc de chef de missions, et qu'on aimerait en 2015 élargir à tous les profils et tous les types de postes expatriés. L'idée est de pouvoir proposer à des expatriés un poste en CDI et une possibilité d'évoluer sur des contextes différents, des postes différents mais avec cette stabilité qui fait qu'ils vont être plus engagés auprès de notre organisation et éventuellement y rester plus longtemps, car c'est ça l'objectif.

Ensuite on a tout le dispositif de gestion de carrière. On a des chargés de parcours qui suivent les populations expatriées, avec une évaluation qui est faite à la fin de chaque mission et une proposition d'évolution sur un autre type de poste. On a une vraie gestion de carrière proactive, c'est à dire que par exemple, on va se renseigner sur quelqu'un qui a travaillé dans un contexte de développement en Indonésie, et lui proposer, si cela l'intéresse, de partir dans un contexte d'urgence sur la mission d'après. Ceci pour à la fois diversifier les compétences qu'il aura et puis lui permettre d'évoluer sur une fonction avec plus de responsabilités car il aura vu différent type de contexte. On a vraiment une équipe de chargé de parcours dédié avec un dispositif d'évaluation systématique à la fin de chaque fonction. Ces évaluations font l'objet de plein de personnel de progrès, dont on va identifier les besoins en formations, par rapport au souhait d'évolution des expatriés ou des besoins de diversifications d'expérience et leur proposer des missions dans des contextes différents.

**MOI : Qu'est-ce que vous offrez comme prestation pour inciter les gens à rester ? Précédemment, vous avez parlé de statut familiale, qu'est-ce que cela veut dire ?**

C'est à dire que l'on va proposer des postes sur le terrain avec un hébergement individuel. Ils ont des allocations pour leurs enfants pour participer à la scolarisation de leurs enfants. Une prise en charge du conjoint ou de la conjointe également. Ces statuts sont proposés plus pour des postes dans des contextes de post-urgence et de développement. Pour les contextes d'urgences c'est plus compliqué mais en général les gens partent moins longtemps, donc ils ont moins besoin de se projeter dans le moyen et long terme. Les statuts familles, on les propose en général à des gens qui partent entre 12 et 24 mois.

Chez ACF, on propose un large choix de formation à l'interne, c'est à dire qu'on propose des formations à la fois interne et externe pour donner la possibilité à nos collaborateurs d'évoluer au sein de la structure. On a beaucoup d'exemples de

personnes qui commencent dans des métiers techniques qui ensuite finissent sur des métiers de coordinations, de directeur de pays. Ou des gens qui commencent sur la logistique et qui vont passer sur des profils en lien avec le traitement de l'eau.

On accompagne l'équipe dans de la formation et une gestion proactive de parcours pour leur donner envie de rester. Ce qui fait qu'un expatrié à envie de partir avec une autre ONG, c'est que par exemple il travaille au Bangladesh mais il aimerait bien aller dans un contexte du style d'Haïti ou des Caraïbes, c'est vrai que si ACF n'a pas le poste qui lui correspond en Haïti, il ira voir Solidarité Internationale ou Première Urgence – Aide Médicale Internationale. Nous l'idée de lui proposer des formations c'est de faire en sorte qu'il puisse correspondre à tous les besoins qu'il y a et que lui il va choisir avec le chargé de parcours qui le suit une affection qui correspond à son souhait d'évolution.

**2) Depuis quand votre organisation cherche-t-il des solutions à cette problématique ? Quel a été l'élément déclencheur qui a encouragé votre organisation à en chercher ?**

Je dirais les coûts et la concurrence. On ne parle peut-être pas de concurrence entre les ONG mais on sait tous qu'on recherche le même type de profil, et du coup comment se différencier ? Comment leur donner envie de rester chez ACF et de ne pas aller voir une autre ONG. S'ils en ont envie c'est super, mais c'est vrai que pour nous c'est des difficultés de recrutement et du coup on essaie au maximum de leur proposer une stabilité. Comme aujourd'hui on évolue vraiment vers la possibilité de faire carrière dans l'humanitaire. Là où les gens partaient 1 an en mission ou ils étaient jeunes et partaient en mission, puis après ils rentraient, se mariaient et avaient des enfants. Aujourd'hui on a des gens qui font carrière et doit donc prendre en compte ces éléments. Leur proposer des dispositifs adaptés, proposer des statuts couple pour les expatriés ou des statuts famille où l'on prend en charge les enfants, une maison individuelle, etc. Dans le but d'aller dans le sens de cette professionnalisation.

Le coût que ça suppose de devoir reformer les gens à chaque fois. Nous on propose 2 semaines en gros de formation de préparation au départ. Vous êtes pris en charge totalement, vous venez au siège une semaine, puis après 5 jours vous faites une formation technique, ensuite vous partez. Si au bout de 3 mois vous allez mettre à profit ces compétences là et tout l'investissement qu'on a fait sur vous pour notre organisation, on y perd de l'argent, du temps mais surtout le savoir institutionnel de l'organisation.

**3) Les stratégies concernant le recrutement et la rétention de personnel concernent-ils tous les départements (médical, technique, administratif, etc.) de votre organisation ?**

Je dirais plutôt les profils techniques mais je pense que la différence n'est pas énorme.

**4) La problématique du recrutement et de la rétention de talents sont-elles abordées de la même manière pour les différents types de population (employés locaux, employés internationaux, employés au siège) de l'organisation ?**

Le problème qu'on a sur le turnover c'est surtout sur les expatriés et les salariés du siège. Les stratégies sont utilisés en priorité pour les expatriés et salariés du siège. Les salariés nationaux, on a plus facilement des anciennetés moyennes qui sont hautes. On axe plus sur les conditions de travail qu'on leur propose pour les garder plus

longtemps. Par exemple, la prise en compte de tout ce qui est couverture médicale pour leur famille, les assurances décès, assurance accident du travail, tout ces choses sur lesquelles les pays ne proposent pas ce type de prestations à leur salariés. Le turnover est moins une question cruciale pour nos employés locaux.

**5) Quels types de moyens sont mis à disposition des employés pour leur permettre d'évoluer ou de changer de "statut" ?**

La mobilité est moyen donné aux personnes qui souhaiterait évoluer. On fait des détachements temporaires, donc on donne la possibilité aux salariés locaux d'être détaché temporairement. Soit dans un pays qui est proche du leur car parfois ils ont leur famille dans le pays et ils ne veulent pas forcément déménager toute la famille, donc on leur propose des détachements temporaires sur un pays frontalier.

**MOI : Est-ce qu'un employé local à par la suite pu travailler au siège ?**

Oui bien sûr. On en a des "super parcours", où vous faites toute la chaine avec tout les statuts possible. Vous commencez en tant que stagiaire employé local, expatrié, puis salarié du siège. Avec les conditions administratives, car pour des organisations comme ACF basé en France, faut savoir qu'il y a des barrières administratives compliquées pour pouvoir introduire une main d'œuvre étrangère en France. Mais quand on a les délais qui nous permettent de le faire, sur des recrutements de postes au siège, on fait les procédures nécessaires. Car c'est des personnes qui ont une expérience dont on ne peut pas se passer au siège.

## **Appendix 6**

### **PU-AMI Questionnaire (in French)**

Interview conducted the 29<sup>th</sup> November 2014

Nom et prénom : **Alexandre Darcas**

Poste au sein de l'organisation : **Responsable Recrutement et Parcours**

Nom de l'organisation : **Première Urgence – Aide Médicale Internationale (PU-AMI)**

**1) Est-ce que le recrutement et la rétention de talents sont une problématique pour votre organisation ? Si oui, quelles solutions ont été trouvées et mises en place par votre organisation ?**

En général, c'est assez normal d'avoir du turnover parce que les projets sur lesquels nous envoyons nos expatriés demande un fort niveau d'engagement, une énergie à déployer très importante dans des conditions difficiles : des conditions de vie difficile, des climats compliqués, un dénuement important en terme de condition de travail, des économies déstructurées dans lesquelles il y a peu d'accès à une nourriture diversifiée par exemple, à un confort de sommeil agréable, à un accès aux loisirs qui peut être limité. Ce qui fait que les gens sur le terrain ont un engagement qui est difficile de demander plus long que 1 ou 2 ans sur une zone en particulier. Le stress généré par le travail dans une urgence permanente dans laquelle il faut répondre très rapidement aux besoins des populations mais aussi aux exigences des bailleurs de fonds qui ont signé les projets pour lesquels on fonctionne. Donc quand on est sur un projet de 6 mois, évidemment on n'a pas le temps pour se reposer et cela use beaucoup les expatriés. Dans une certaine mesure c'est eux qui vont nous dire qu'ils ne peuvent pas faire plus que ça, mais c'est dans une autre mesure la responsabilité de l'employeur que de faire attention à ce que les gens ne s'abiment pas sur le terrain et donc à les envoyer pour une durée relativement courte. La durée d'un projet par exemple c'est intéressant, car quand on est agronome et qu'on part sur un projet, c'est bien de respecter les cycles agricoles et d'être là pour la durée du projet, 8,9 ou 10 mois. Quand on est en coordination, on pourrait être là en permanence mais au bout de 6 mois on commence à être usé, et au bout d'un an on commence à être franchement usé. Cela dépend des contextes.

Au siège cela n'est pas exactement la même chose, on est sur des gens qui font des pauses de terrain, qui viennent s'installer au siège pour soit s'agréger de nouvelles compétences soit pour faire une pause des conditions d'expatriations, construire une famille, ou revenir en France pour construire des liens sociaux, familiales et professionnelles. Et qui ne s'engage pas pour une durée très longue. Donc deux constats différents.

Déjà elle le prend comme un acquis. C'est à dire que c'est une contrainte acquise, la durée relativement courte des missions humanitaires. Ce qui fait que c'est prévu de les remplacer régulièrement. Il y a plein de mécanismes qui sont mis en place, comme la rédaction des profils de postes, les temps de passations, l'identification au préalable des arrêts des contrats, pour que les gens puissent être remplacés dans les meilleures conditions. La volonté d'un employeur de mettre aussi en place des moments de décompression réguliers (tous les 3 mois). Une prise de congé pour que l'expatrié puisse se reposer et également ménager ses efforts.

Maintenant quand on parle de terrain, on parle d'un sprint, d'une urgence, permanent mais sur une durée relativement courte. Au siège, la complexité est qu'on est sur un

temps plus long, on est dans un marathon et pourtant avec une urgence permanente, qui use beaucoup les gens. La prise de congé est moins théoriser car lié au droit du travail et aux 5 semaines de congés par an et au RTT acquis. Mais il n'y a pas de politique de prendre des congés tous les 3 mois. Finalement, on se retrouve avec une complexité qui est différente et qui peut-être mieux géré pour les expatriés que pour le personnel du siège.

La fidélisation est une stratégie. Cela ne veut pas dire que la personne va faire une durée plus longue, car tout ce qu'on met en place pour qu'elle fasse une durée plus longue c'est toujours lié à la pertinence de le faire. Donc quand on intervient en Jordanie ou en Thaïlande, on peut se permettre de demander aux gens de rester 2-3 ans, car les conditions de vies sont égales voire supérieur à celle qu'on pourrait trouver en France. Dans d'autres contextes, il n'y a aucun intérêt de demander aux gens de rester 2 ans. La stratégie va être de plutôt fidéliser le personnel pour qui reparte en mission avec nous et non une autre organisation. On va fidéliser les gens par des mesures financières. Il va y avoir des primes d'anciennetés, des primes d'expériences en solidarité internationale. Il va y avoir un accès à des postes de plus en plus intéressants, en évolution de compétences soit verticales, donc on prend un poste à plus de responsabilité, ou soit horizontale donc on s'agrège une nouvelle compétence et on peut sur un autre contexte qui est plus compliqué. Voici une première stratégie.

La fidélisation c'est aussi créer le sentiment d'appartenance à une structure, à s'attacher à son mandat, à s'attacher aux personnels qui l'animent. Donc c'est de les faire revenir régulièrement au siège, discuter avec eux, les former, les entourer, communiquer beaucoup avec eux. Cela va être une deuxième mesure.

La fidélisation est un enjeu super important parce qu'elle va permettre peut-être aussi pour des gens de construire leur carrière au sein d'une organisation. Et cela permet peut-être aux gens de construire une famille en parallèle et de pouvoir partir sur le terrain avec leur famille après. On n'enverra pas sur le terrain quelqu'un avec sa famille si il n'a jamais travaillé pour nous. Ça coûte beaucoup d'argent et c'est un risque d'envoyer ces gens là et donc on veut les connaître d'abord. La fidélisation va permettre d'accéder à des postes accompagnés sur le terrain. Elle aussi extrêmement importante parce que c'est une façon pour nous de mieux maîtriser les ressources qu'on envoie. Ça veut dire que vous prenez leurs forces et leurs faiblesses et on va être en capacité de mieux les accompagner, de mieux les soutenir, de mieux les contrôler, en fonction des forces et des faiblesses de leurs profils.

## **2) Depuis quand votre organisation cherche-t-il des solutions à cette problématique ? Quel a été l'élément déclencheur qui a encouragé votre organisation à en chercher ?**

Je pense qu'elles ont toujours voulu fidéliser leurs ressources. Le turnover est subit, il est acquis et intégré. Le fait de vouloir le compenser est, à mon sens, n'est pas vraiment une politique. Le fait que les gens se sentent mieux sur le terrain tout en sachant qu'ils vont rester moins longtemps est un fait. Vouloir faire rester les gens plus longtemps dépend vraiment des contextes. Le turnover on peut plutôt l'adresser au siège que sur le terrain, où il est considéré comme normal. Au siège cela peut être un problème s'il est trop fort. Donc à ce moment là, il faut travailler sur la grille salariale, sur le pourcentage d'ancienneté, sur l'évolution de tâches, sur des postes intermédiaires de charger de projets qui vont permettre aux gens de se renouveler régulièrement et de ne pas s'enterrer dans un poste.



C'est la professionnalisation. C'est l'envie que les ressources se sentent de mieux en mieux et évoluent avec nous.

La technicité qui est demandé sur le terrain par les bailleurs ou par les besoins humanitaires qui sont de plus en plus complexes, demande une technicité très précise. Tout ça pousse à avoir une pertinence encore plus forte au siège, un support encore plus complet. Et ça, c'est directement lié à l'ancienneté qu'ils ont. Cela signifie que plus ils vont maîtriser les dossiers, plus longtemps ils vont travailler avec nous, plus ils vont être en capacité de supporter les gens. La complexité des projets nous demande d'avoir des gens qui restent plus longtemps.

Il y a un coût. En effet, même les compagnies commencent depuis peu à calculer le coût du turnover, des passations, des transmissions d'informations, de la perte de l'information, de la reformation du personnel qui a moins de formation que ceux qui remplace. Et donc, les employeurs essaient de limiter ces coûts.

**3) Les stratégies concernant le recrutement et la rétention de personnel concernent-ils tous les départements (médical, technique, administratif, etc.) de votre organisation ?**

Tous les départements sont concernés.

**4) La problématique du recrutement et de la rétention de talents sont-elles abordées de la même manière pour les différents types de population (employés locaux, employés internationaux, employés au siège) de l'organisation ?**

Si on pense au niveau macro, il n'y a pas de raisons particulières pour que les gens s'éteignent sur un poste plus que sur un autre. Après ça va dépendre des managers, si le responsable de service est un mauvais manager et que les gens se fanent de bosser. La stratégie va être de changer de manager. Si les gens en ont marre du travail qu'ils font et qui ont peu d'évolution, on peut essayer de créer des postes intermédiaires mais on ne pourra pas changer le cœur de leur métier. Donc de toute façon, on sait qu'on va perdre les gens au bout d'un moment. Il y a également des postes qui sont fait pour être des tremplins, qui ne sont pas fait pour durer 15 ans mais forcément 1 an/1 an et demi, et après les gens repartent sur le terrain ou prennent un autre poste. C'était des postes de formations, des postes pépinières.

On engage 4000 employés locaux. Les employés locaux s'engage plus et donc sont moins concernés par la problématique du staff turnover. Après ce sont les financements qui sont moins facile à lire et du coup on a des gens qui doivent terminer leur contrat parce que le projet s'arrête, car ils sont liés à un contrat bailleur. Mais l'ancienneté est très forte. Dans les missions dans lesquelles on est depuis longtemps, comme par exemple l'Afghanistan où on y est depuis plus de 30 ans, on a des gens qui sont là depuis 20 ans dans la structure.

**5) Quels types de moyens sont mis à disposition des employés pour leur permettre d'évoluer ou de changer de "statut" ?**

L'expatriation du staff national c'est l'étape finale magique. Où l'on en a bien formé quelqu'un, il a acquis énormément de compétences et il a émis le souhait d'aller voir à l'étranger et d'avoir le même engagement que le manager qu'il a eu qui était expatrié. Dans la mesure que cet engagement est validé et le risque border. On est ravi d'expatrier un staff national d'une mission. C'est donc un dispositif de mobilité interne.